



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE ARTES, COMUNICAÇÃO E DESIGN
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESIGN
MESTRADO EM DESIGN

RAFAEL MATTA CARNASCIALI

**GESTÃO DE DESIGN: CONTRIBUIÇÕES DA GESTÃO DA
QUALIDADE PARA A CONSTRUÇÃO DE PARÂMETROS PARA
AVALIAR O BOM DESIGN**

CURITIBA

2014

RAFAEL MATTA CARNASCIALI

**GESTÃO DE DESIGN: CONTRIBUIÇÕES DA GESTÃO DA
QUALIDADE PARA A CONSTRUÇÃO DE PARÂMETROS PARA
AVALIAR O BOM DESIGN**

Dissertação apresentada no Programa de Pós-Graduação em Design, da Universidade Federal do Paraná – UFPR, Setor de Artes, Comunicação e Design, como requisito para obtenção do título de Mestre em Design, na área de concentração Design Gráfico e de Produto.

Orientadora: Prof^a Dr^a Virgínia B.Kistmann

CURITIBA

2014

Catálogo na publicação
Fernanda Emanoéla Nogueira – CRB 9/1607
Biblioteca de Ciências Humanas e Educação - UFPR

Carnasciali , Rafael Matta

Gestão de design : contribuições da gestão da qualidade para a
construção de parâmetros para avaliar o bom design / Rafael Matta
Carnasciali – Curitiba, 2014.
165 f.

Orientadora: Profª. Drª. Virgínia Borges Kistmann
Dissertação (Mestrado em Design) – Setor de Artes, Comunicação e
Design da Universidade Federal do Paraná.

1. Gestão do design. 2. Design - Avaliação. 3. Gestão da qualidade total.
4. Desenho industrial. I. Título.

CDD 745.2


TERMO DE APROVAÇÃO

RAFAEL MATTA CARNASCIALI

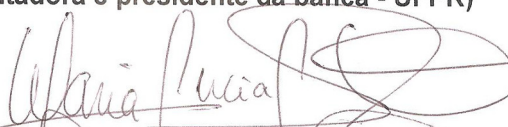
“Gestão de Design: contribuições da gestão da qualidade para a construção de parâmetros para avaliar o bom design”

Dissertação de Mestrado aprovada em sua versão definitiva como requisito parcial à obtenção de grau de Mestre em Design, área de concentração em Design Gráfico e de Produto, no Programa de Pós-Graduação em Design do Setor de Artes, Comunicação e Design da Universidade Federal do Paraná.

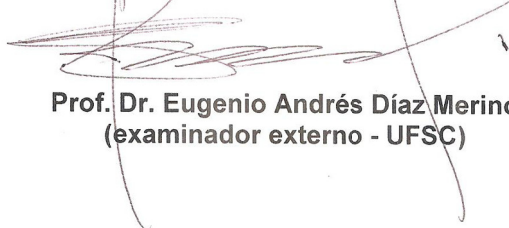
Curitiba, 17 de fevereiro de 2014.



Profa. Dra. Virginia Souza de Carvalho Borges Kistmann
(orientadora e presidente da banca - UFPR)



Profa. Dra. Maria Lucia Leite Ribeiro Okimoto
(examinadora interna - UFPR)



Prof. Dr. Eugenio Andrés Díaz Merino
(examinador externo - UFSC)

AGRADECIMENTO

Agradeço primeiramente a Deus, que me guiou diante de todas as dificuldades e me ajudou a superá-las. A toda minha família. A minha esposa Noélia, que sempre me incentivou a trilhar por este caminho. Aos meus queridos pais, Carlos Humberto e Tereza Christina, que sempre demonstraram a importância dos estudos para a minha vida e, durante todo este período, estiveram torcendo e orando por mim. Aos meus irmãos Carlos e Priscila, amigos que sempre posso contar.

A torcida que vem do sul, Diógenes, Írguema, Lina e Adri que mesmo de longe estão sempre torcendo.

Agradeço a minha avó Maria de Lourdes, por suas orações e palavras de incentivo que sempre me acompanharam em todos os momentos. Ao meu avô Carlos Celso Carnasciali (*in memoriam*), que sempre foi e sempre será um grande exemplo de pessoa, no trabalho, nos estudos e no jeito simples e inteligente de ser. Aos meus avós, Regina e Antonio e os meus tios Maria Ângela e João Carlos, que eu sei que sempre me colocam em suas orações.

A minha prima Juliana, pela torcida, força e toda a ajuda que me dedicou.

À professora Virgínia Borges Kistmann, pela orientação, incentivo à pesquisa, confiança e pelas relevantes contribuições ao meu trabalho;

Aos professores do curso de Tecnologia em Gestão da Qualidade da Universidade Federal do Paraná.

A todos os meus colegas de turma e professores que estavam presentes nesta jornada.

E àqueles que de alguma forma contribuíram para a realização desta dissertação.

MUITO OBRIGADO!

Pedimos somente um pouco de ordem para nos proteger do caos. Nada é mais doloroso, mais angustiante do que um pensamento que escapa a si mesmo, ideias que fogem, que desaparecem apenas esboçadas, já corroídas pelo esquecimento ou precipitadas em outras, que também não dominamos.

M. Chevreul

CARNASCIALI, Rafael Matta. GESTÃO DE DESIGN: Contribuições da gestão da qualidade para a identificação de parâmetros para avaliar o Bom Design. Dissertação (Mestrado em Design), Programa de Pós-Graduação em Design, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2014.

RESUMO

Diante do crescente destaque que o design tem apresentado em âmbito mundial, gestores têm buscado meios para avaliá-lo. No entanto, pesquisas recentes apontam dificuldades na avaliação da gestão de design. As principais dificuldades encontradas dizem respeito aos resultados do processo de design que tendem a uma avaliação qualitativa, difícil de ser medida. Apoiado pelo destaque dado à importância da gestão da qualidade para a gestão de design e a constatação de que esses dois campos possuem similaridades apontadas por diversos autores, esta pesquisa partiu do pressuposto de que ao se observar o sistema de avaliação da gestão da qualidade, pode-se identificar parâmetros para a avaliação da gestão de design. Portanto, como principal objetivo, esta pesquisa visou à construção de parâmetros, compostos por dimensões e critérios, para a avaliação da gestão de design, constituindo assim um modelo de avaliação da gestão de design. Esta pesquisa caracterizou-se como teórica analítica e como metodologia foi utilizada a pesquisa preliminar exploratória, que possibilitou a realização da fundamentação teórica e um levantamento de exemplos de avaliação da gestão da qualidade, encontrados em modelos de avaliação, realizados por entidades da área e prêmios da qualidade e outro levantamento de exemplos de avaliação de design e gestão de design. Para a construção dos parâmetros foi realizada uma análise comparativa e de conteúdos entre os modelos de avaliação de cada campo separadamente. Desta forma foi possível identificar as dimensões e os critérios preliminares da gestão de design e da gestão da qualidade. Por fim, foi realizada uma última análise e comparação entre os dois campos, que resultou na elaboração de uma lista de dimensões e critérios para avaliar a gestão de design, a partir da identificação dos principais critérios de avaliação da gestão de design e da adaptação de critérios identificados na gestão da qualidade. Esse modelo de avaliação da gestão de design visa facilitar a avaliação da gestão de design, com o intuito de auxiliar gestores de design nesta tarefa.

Palavras-chave: Gestão de design, Gestão da Qualidade, Parâmetros para avaliação da Gestão de design.

CARNASCIALI, Rafael Matta. DESIGN MANAGEMENT: Contributions of quality management for the construction of parameters to assess Good Design. Dissertação (Mestrado em Design), Programa de Pós-Graduação em Design, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2014.

ABSTRACT

Given the increased attention that the design has presented worldwide, managers are seeking ways to evaluate it. However, recent research indicates difficulties in assessing the design management. The main difficulties relate to the outcomes of the design process that tend to a qualitative assessment, difficult to measure. Backed by the prominence given to the importance of quality management to the management of design and the realization that these two fields have similarities pointed out by several authors, is research assumed that by observing the evaluation system of quality management, can identifying parameters for evaluating the design management. Therefore, the main objective, this research aims to construct parameters, consisting of dimensions and criteria for the evaluation of design management, thus providing a model for evaluating the design management. This research is characterized as theoretical and analytical methodology was used as a preliminary exploratory study that led to the realization of the theoretical background and a survey of examples of evaluation of quality management, found in models of assessment, carried out by entities in the area and awards quality survey and other examples of evaluation design and design management. To construct the parameters a comparative analysis between content and assessment models for each field separately was performed. This made it possible to identify the dimensions and preliminary design criteria of management and quality management. Finally, a final analysis and comparison between the two fields, which resulted in the establishment of a list of dimensions and criteria for assessing the management of design, from the identification of the main criteria for assessing the design and management of adaptation was performed criteria identified in quality management. This evaluation model management design aims to facilitate the evaluation of design management, in order to assist managers in this task design.

Keywords: Design management, Quality Management, Parameters for evaluation of design management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Esquema da estratégia da pesquisa.....	25
Figura 2 – Etapas da pesquisa.....	27
Figura 3 – Esquema da aplicação da técnica de revisão bibliográfica da pesquisa.....	30
Figura 4 – Parâmetros, dimensões e critérios.....	31
Figura 5 – O ciclo de Deming - PDCA.....	43
Figura 6 – Modelo de um sistema de gestão da qualidade baseado em processo.....	46
Figura 7 – Modelo Balbrige.....	49
Figura 8 – Modelo de excelência EFQM	52
Figura 9 – Radar do modelo de excelência EFQM	55
Figura 10 – Radar e os 8 conceitos fundamentais do modelo EFQM.....	56
Figura 11 – Selos do PNQ.....	58
Figura 12 – Critérios encontradas nas avaliações de gestão da qualidade.....	66
Figura 13 – Linha do tempo da <i>Gestalt</i>	70
Figura 14 – Brochura <i>Die Gute Form</i> , Max Bill.....	71
Figura 15 – Loja da Braum em Frankfurt e seus produtos.....	72
Figura 16 – Linha do tempo do Bom Design.....	75
Figura 17 – Programa de identidade visual da AEG.....	81
Figura 18 – Relação histórica da qualidade e do design.....	83
Figura 19 – Esquema níveis de gestão de design e conceitos relacionados.....	88
Figura 20 – Modelo de design no nível estratégico.....	91
Figura 21 – Simplificação do design.....	96
Figura 22 – Resultado das forças do design.....	99
Figura 23 – As dimensões da gestão de design segundo Avendaño.....	102
Figura 24 – As dimensões da gestão de design segundo Best.....	103
Figura 25 – Dimensões da gestão de design.....	108
Figura 26 – Critérios e subcritérios de avaliação da GD.....	130
Figura 27 – Critérios encontrados nas avaliações da GD.....	131
Figura 28 – Benefícios e enfoques da gestão de design e gestão da qualidade.....	134
Figura 29 – Dimensões, contexto da gestão de e da qualidade.....	137
Figura 30 – Soma dos critérios da gestão de design e da qualidade.....	138
Figura 31 – Resultado da soma, critérios de avaliação da GD.....	144
Figura 32 – MAGD - parâmetros para avaliação da gestão de design.....	145

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Estratégia para a metodologia da pesquisa.....	26
Quadro 2 – Critérios e subcritérios dos meios.....	54
Quadro 3 – Critérios e subcritérios dos meios.....	55
Quadro 4 – Oito conceitos fundamentais do modelo EFQM.....	57
Quadro 5 – 8 Critérios de avaliação do PNQ.....	59
Quadro 6 – Critérios de gestão da qualidade dos modelos de avaliação.....	62
Quadro 7 - Critérios da qualidade de produto.....	64
Quadro 8 – Funções dos produtos.....	77
Quadro 9 – Critérios de Bom Design.....	86
Quadro 10 – Perfil das competências do design como parte do negócio.....	92
Quadro 11 – Perfil das competências do design como parte do negócio.....	93
Quadro 12 – Cadeia de valor do design nas organizações – os três níveis da GD.....	97
Quadro 13 – 4P's do marketing.....	104
Quadro 14 – Fundamentos para implementação da gestão de design.....	109
Quadro 15 – Benefícios da gestão de design.....	110
Quadro 16 – Critérios de avaliação do sucesso do design.....	113
Quadro 17 – Lista de conferência da gestão de design.....	117
Quadro 18 – Auditoria estratégica da gestão de design.....	118
Quadro 19 – Critérios de avaliação do DME Award.....	120
Quadro 20 – Prêmios de design no mundo.....	123
Quadro 21 – Critérios gerais de avaliação dos prêmios.....	125
Quadro 22 – Critérios de avaliação dos prêmios.....	126
Quadro 23 – Critérios de gestão de design dos modelos de avaliação.....	129
Quadro 24 – Resultado de critérios de avaliação da gestão de design.....	146

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas
 ADI – *Associazione per il Disegno Industriale*
 AEG – *Allgemeine Elektrizitäts Gesellschaft*
 ASQ – *American Society for Quality*
 BCD – *Barcelona Centre de Disseny*
 BP – *Business Processes*
 CAD – *Computer-Aided Design*
 CB-25 – Comitê Brasileiro da Qualidade
 CBD – Centro Brasil de Design
 CCQ – Círculo do controle da qualidade
 CNI – Confederação Nacional das Indústrias
 CWQC – *Company Wide Quality Control*
 DDI – *Sociedad Estatal para el Desarrollo del Diseño y la Innovación*
 DME – *Design Management Europe*
 DMI – *Design Management Institute*
 EFQM – *European Foundation for Quality Management*
 FIEP – Federação das Indústrias do Estado do Paraná
 FNQ – Fundação Nacional da Qualidade
 GD – Gestão da Qualidade
 ICOGRADA – *International Council of Communication Design*
 Icsid – *International Council Societies of Industrial Design*
 IDSA – *Industrial Designers Society of America*
 ISO – *International Organization for Standardization*
 JIPDO – *Japan Industrial Design Promotion*
 JIS – *Japan Industrial Standard*
 MCB – Museu da Casa Brasileira
 NBR – Norma Brasileira
 NIST – *National Institute of Standards and Technology*
 P&D – Pesquisa e Desenvolvimento
 PBD – Programa Brasileiro do Design
 PBQP – Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade
 PDCA – *Plan* (planejar), *Do* (executar), *Check* (verificar) e *Action* (agir)
 PICE – Política Industrial e de Comércio Exterior
 QFD – *Quality function deployment* (Desdobramento da função qualidade)
 ROI – Retorno sobre investimentos
 SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade
 TQM – *Total Quality Management*

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	14
2.	METODOLOGIA DE PESQUISA.....	21
2.1	Pergunta de pesquisa.....	22
2.2	Objetivos.....	22
2.3	Metodologia	23
2.4	Estratégia de pesquisa.....	25
2.5	Etapas da pesquisa.....	26
2.6	Técnicas.....	27
2.6.1	Levantamento bibliográfico preliminar.....	28
2.6.2	Análise paramétrica.....	31
2.6.3	Análise comparativa de conteúdo.....	32
3.	GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL: ELEMENTOS PARA AVALIAÇÃO.....	34
3.1	Definições de gestão da qualidade.....	35
3.2	Sistemas de gestão da qualidade (SGQ).....	39
3.2.1	Controle da Qualidade Total ou TQC (Total Quality Control)	40
3.2.2	Controle da qualidade em toda a Companhia ou CWQC	41
3.2.3	Gestão da Qualidade Total ou TQM.....	42
3.2.4	A ISO 9000.....	45
3.2.5	Prêmio Malcolm Baldrige.....	48
3.2.6	Modelo de Excelência da EFQM.....	51
3.2.7	Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ).....	57
3.3	Gestão da qualidade no desenvolvimento de produtos.....	62
3.4	Recomendações preliminares.....	64
4.	DESIGN E QUALIDADE: O CONCEITO DE BOM DESIGN.....	68
4.1	Origem do conceito de Boa Forma	68
4.2	Primeiras mudanças no conceito.....	76
4.3	O Bom Design na atualidade.....	78
4.4	Gestão de design e Bom Design.....	80
4.5	Resumo.....	86
5.	A GESTÃO DE DESIGN E SUA INTEGRAÇÃO NA EMPRESA.....	87
5.1	Os níveis da gestão de design.....	88
5.1.1	Gestão de design no nível estratégico.....	89
5.1.2	Gestão de design no nível tático.....	91
5.1.3	Gestão de design no nível operacional.....	95

5.2	As quatro forças do design	96
5.2.1	A força diferenciadora.....	97
5.2.2	A força coordenadora.....	98
5.2.3	A força transformadora.....	98
5.2.4	O bom design como bom negócio.....	99
5.3	A integração do design na organização.....	100
5.4	Principais fundamentos da gestão de design abordados.....	107
6.	SISTEMAS DE AVALIAÇÃO DA GESTÃO DE DESIGN.....	111
6.1	Critérios de avaliação do sucesso do design de Lockwood.....	111
6.2	Fundamentos para o Prêmio Paranaense de Gestão de Design.....	113
6.3	Auditoria estratégica da gestão de design.....	115
6.4	Prêmio de Gestão de Design Europa (DME AWARDS).....	119
6.5	Design Atlas.....	121
6.6	Revisões por pares e imprensa e prêmios de design.....	122
6.7	Considerações gerais sobre o capítulo.....	127
7.	PROPOSTA DE MODELO DE AVALIAÇÃO DA GESTÃO DE DESIGN - MAGD.....	133
7.1	Benefícios proporcionados pela GD e TQM.....	133
7.2	Construção de parâmetros.....	135
7.3	Dimensões obtidas.....	136
7.4	Critérios obtidos.....	137
7.5	Modelo MAGD.....	144
8.	CONCLUSÕES.....	147
	Referências.....	151

1. INTRODUÇÃO

Com as mudanças do ambiente provocadas pela globalização da economia e pelo desenvolvimento de novas tecnologias, os consumidores, mais conscientizados do seu papel, tem exigido cada vez mais qualidade nos produtos e serviços (GONÇALVES, 2000). A população está cada vez mais consciente e exigente de seus direitos. Os selos de certificação e de garantia nos produtos têm sido requisitos indispensáveis para responder às crescentes exigências de qualidade presente nos mercados doméstico e internacional (VENTURA, 2010).

Os consumidores exigem mais segurança, praticidade, tecnologia, melhor preço, adequação as suas necessidades individuais. Dessa forma, segundo os autores, a empresa precisa adquirir novas tecnologias, aumentar os investimentos, novas contratações, qualificar seus funcionários, sempre de acordo as limitações de orçamento e prazos (ZOTES; CHAVES; CAVALCANTI, 2012).

As organizações, na busca por melhores níveis de qualidade para agregar valor aos seus produtos e serviços, se voltam para os resultados financeiros, políticos, econômicos, alta concorrência, novas tecnologias e padrões de qualidade, atendimento das expectativas dos clientes, atendimento a regulamentações e ainda pelo impacto ambiental e responsabilidade social (OLIVEIRA, 2009).

Conforme Gonçalves (2000), isso têm obrigado as organizações a realizar uma melhor elaboração e aperfeiçoamento de suas operações, buscando não somente a eficiência, mas também a eficácia de modo a satisfazer os clientes e consumidores com a utilização dos produtos ou serviços resultantes do processo.

Nesse contexto, as organizações necessitam se adaptar ao meio altamente competitivo advindo do processo de globalização, buscando a melhoria de seu processo de desenvolvimento de produtos, de forma estratégica, com qualidade (CÂMARA *et al.*, 2007).

Assim, com a revisão da Norma ISO 9001:2000, em que se orienta a adoção da abordagem de processos, a melhoria contínua e a satisfação dos clientes, a qualidade total passou a fazer parte da política empresarial e tornou-se uma das premissas para a sobrevivência das organizações (OLIVEIRA, 2009). Nesse sentido, a Norma ISO

9001:2008 define processo como uma atividade ou conjunto de atividades que usa recursos e que é gerenciada de forma a possibilitar a transformação de entradas em saídas (ABNT NBR ISO 9001, 2008).

Segundo Oliveira (2009, p.195), entende-se “a qualidade total como a capacidade de um produto ou serviço satisfazer – ou suplantar – as necessidades, exigências e expectativas dos clientes externos e internos da empresa”. Ainda segundo o autor, a qualidade total implica o envolvimento de todas as áreas da organização, atividades e pessoas através de um processo de melhoria contínua em tudo que é feito. Portanto, os processos organizacionais, sob a ótica da qualidade total, têm o intuito de melhorar continuamente sua capacidade, utilizando os recursos disponíveis.

Para Paladini (2009a), não existe qualidade se não for total, em rigor não há nada que a noção da qualidade total acrescente ao conceito básico de qualidade atualmente, portanto trata-se de uma redundância.

A adoção da gestão da qualidade por parte das organizações traz como consequência a melhor visualização da organização como um todo, pois o mapeamento de todos os processos, para a identificação dos *business processes* (BP), ou seja, os processos que agregam valor aos produtos e serviços, são essenciais para toda a empresa, para que todos possuam uma visão holística e compreendam a organização como uma unidade (BOLGENHAGEN, 2003).

Por outro lado, para Magalhães (1997), com base nesses conceitos, pode-se considerar o design como um processo que objetiva a satisfação das necessidades e desejos dos indivíduos através dos benefícios dos produtos e serviços oferecidos pelas empresas, ou seja, é um valor a ser oferecido aos consumidores e à sociedade, como na Qualidade Total.

Segundo a *Sociedad Estatal para el Desarrollo del Diseño y la Innovación*, DDI (2005), da Espanha, o design ocupa uma posição cada vez mais importante no cenário mundial por sua capacidade de atender a crescente complexidade dos usuários e suas demandas, e ao mesmo tempo por integrar os avanços tecnológicos, os requisitos de sistemas de produção e condições de mercado. Portanto, assim como na gestão da qualidade, o design exerce suas atividades com foco no cliente.

Dessa forma, o design enquanto fator de diferenciação de produtos e serviços, busca a qualidade, como uma condicionante fundamental para a manutenção e conquista de mercado (COSTA; KLÖPSCH; MOZOTA, 2011).

O termo Bom Design é um termo utilizado no campo do design há muito tempo (BEST, 2012; COSTA, KLÖPSCH, MOZOTA, 2011; BÜRDEK, 2002; CABE, 2009). No entanto, embora seja utilizado ainda hoje por diversas instituições, o seu conceito é bastante impreciso, variando de instituição para instituição, bem como no que se refere à gestão de design, não há parâmetros que orientem como o design no plano tático pode organizar esses parâmetros para o acompanhamento do processo, levando a obtenção de um produto de boa qualidade.

Por esse motivo, diversos autores referentes à teoria da gestão de design (GD), como Gorb (1995); Kistmann, Casela e Santos (2002); Costa, Klöpsch e Mozota (2011); Best (2012); Martins e Merino (2011) entre outros, apontam a necessidade de um melhor gerenciamento das atividades de design, seu processo. No entanto, Best (2012) e Lockwood (2007) observam a necessidade da avaliação de desempenho da gestão de design, a qual tem sido verificada difícil por parte dos gestores.

Dessa forma, compreendendo-se que as atividades de design devem ser bem definidas e gerenciadas para que possam atingir os objetivos estratégicos, a avaliação do processo de gestão de design para se conseguir o atendimento destes objetivos tornam-se imprescindíveis. Desta forma, verifica-se a falta de parâmetros para a avaliação da gestão de design.

Autores como Gimeno (2000); Costa, Klöpsch e Mozota (2011) e Kistmann, Casela e Santos (2002) destacam a gestão da qualidade, sob o aspecto estratégico, como um dos fatores primordiais para o bom design, o que serve como pressuposto para a afirmação de que ao se observar o sistema de avaliação da gestão da qualidade, pode-se estabelecer parâmetros para a avaliação do bom design, contribuindo assim para a sua gestão.

Para esta pesquisa, considera a gestão de design, em que o design tem participação nos três níveis organizacionais, o design no nível tático que deve estabelecer meios para alinhar os projetos de design do nível operacional à filosofia, política e as estratégias organizacionais (DME, 2013; COSTA, KLÖPSCH, MOZOTA, 2011; BEST, 2006; MARTINS, MERINO, 2011; KISTMANN, 2001; RODA, KRUCKEN, 2004), que fundamentam e são fundamentadas pelo design estratégico (COSTA, KLÖPSCH; MOZOTA, 2011). Dessa forma, este trabalho se alinha ao nível tático (KISTMANN, 2001), servindo como elemento para o seu aspecto funcional (COSTA, KLÖPSCH; MOZOTA, 2011).

Este trabalho consiste em um estudo teórico analítico sobre o conceito de bom design, no contexto da sua gestão, que estabelece parâmetros para a sua avaliação que constituem um modelo de avaliação da gestão de design (GD).

De acordo com o que foi citado, primeiramente com esta pesquisa pretende-se construir parâmetros, compostos por dimensões e critérios, a partir dos fundamentos da gestão da qualidade, no intuito de adaptá-los à avaliação da gestão de design, visando à melhoria do desempenho do processo de gestão de design, com o objetivo de atingir o Bom Design.

Diante do contexto e da formulação do problema, a pergunta que caracteriza o problema desta dissertação é: **Quais as contribuições da gestão da qualidade para a construção de parâmetros para avaliação da gestão de design no intuito de se obter um bom design?**

Assim, o tema desta pesquisa de mestrado refere-se à inserção de fundamentos da qualidade total na gestão de design com o intuito de construir parâmetros para a avaliação da gestão de design.

A palavra construção, utilizada nesta pesquisa corresponde a identificação de parâmetros utilizados na teoria da gestão da qualidade e da gestão de design e em formas de avaliação, encontrados em modelos de avaliação e prêmios dos dois campos. Portanto, a palavra construção corresponde a seleção e adaptação de parâmetros utilizados na gestão da qualidade, que somados aos parâmetros da gestão de design, servirão para a elaboração de uma lista de dimensões e critérios que representam um modelo de avaliação da gestão de design.

Dessa forma, o objetivo principal procura, a partir da revisão da literatura e de uma discussão teórica analítica, identificar parâmetros que auxiliem a avaliação da gestão de design, visando um processo de gerenciamento das atividades relacionadas ao design, dentro de uma perspectiva organizacional, que tem como premissa a melhoria e o cumprimento das expectativas dos consumidores internos e externos através de um Bom Design, ou seja, contribuindo para a eficiência e eficácia das atividades de design.

Com base neste objetivo geral, tem-se por objetivos específicos os seguintes:

- Identificar os fundamentos teóricos da gestão de design relacionados ao bom design;

- Relacionar os fundamentos da gestão da qualidade com os fundamentos gestão de design e identificar os parâmetros que podem ser utilizados para avaliar a gestão de design;
- Definir parâmetros, compostos por dimensões e critérios de avaliação da gestão de design;
- Propor um modelo de avaliação da gestão de design.

Portanto, esta pesquisa está delimitada assim a partir dos seguintes itens:

- A ênfase se apresenta no “como fazer”, ou seja, no nível organizacional denominado como tático, com contribuições para os níveis operacional e estratégico da Gestão de Design.
- Tem como foco parâmetros que possibilitem uma futura análise, por parte dos gestores, sobre a contribuição do design no sucesso empresarial, através de uma avaliação da gestão de design.
- A metodologia de pesquisa apresenta um caráter teórico analítico que aborda aspectos teóricos referentes à gestão de design e a gestão da qualidade.
- Aborda dimensões e critérios utilizados na gestão empresarial e gestão da qualidade no nível estratégico, para auxílio na gestão de design.

Um dos fatores que justifica a realização da pesquisa em questão é a capacidade que o design possui de criar vantagem competitiva (COSTA, KLÖPSCH, MOZOTA, 2011), pois o design vem se apresentando como uma ferramenta que pode auxiliar a maximização dos negócios e melhoria do desempenho econômico (MARTINS; MERINO, 2011). As empresas têm reconhecido que a inovação e o design têm um papel importante para aumentar o poder competitivo, obter sucesso em seus mercados e aumentar a lucratividade (PETERSEN; PHILLIPS, 2011). Kootstra (2009) ressalta que o design é uma poderosa ferramenta de diferenciação que as empresas podem usar para fazer-se destacar entre seus concorrentes.

Além disso, para Bahiana (1998), a empresa deve estar preparada para ter sua imagem comparada com a concorrência. O uso do design apresenta vários benefícios

para as empresas, entre eles destacam-se, uma imagem consistente, diminuição de custos e aumento do poder competitivo, através da diferenciação.

Nesse sentido, o governo brasileiro tem realizado, desde a década de 1990, algumas iniciativas que contribuem para estimular a utilização do design como fator competitivo por parte da indústria. Entre essas iniciativas destaca-se a criação do Programa Brasileiro do Design (PBD), no ano de 1995, que promove o design como uma ferramenta de inovação e diferenciação para a competitividade (MAGALHÃES, 1997).

Por outro lado, de acordo com a APEXBrasil (2013), a competitividade reside na capacidade das empresas em oferecer produtos e serviços com maior valor agregado, possibilitando obter melhores condições de mercado e maior rentabilidade em longo prazo. Segundo Oda (2010), a competitividade se caracteriza pela formulação e programação de estratégias concorrenciais que permitam conservar uma posição sustentável no mercado de forma duradoura.

Com o reconhecimento dos benefícios do design às empresas, os executivos estão, cada vez mais, procurando meios para avaliar o desempenho do design (LOCKWOOD, 2007) e para Costa, Klöpsch e Mozota (2011) as técnicas de gestão da qualidade podem ser utilizadas para aperfeiçoar os processos de design e para medir a eficácia do design.

De acordo com Martins e Merino (2011) a qualidade na visão popular, não pode ser medida, controlada, nem gerenciada, apenas pode ser discutida, sentida e julgada. Já na visão empresarial, a qualidade deve ser medida, definida, monitorada, gerenciada e melhorada. Segundo os autores, a relação do design com a visão empresarial da qualidade é íntima, pois o design também tem a responsabilidade pela qualidade do produto, juntamente com outras áreas, pelo valor percebido e pela imagem da empresa, por estas razões deve ser gerenciado (ibid). Com isso, é importante o estabelecimento de parâmetros que possibilitem essa comparação.

Algumas iniciativas já foram realizadas nesse sentido. Em estudo realizado por Kistmann, Casela e Santos (2002), buscou-se a elaboração de bases teóricas para a criação de um Prêmio Paranaense em Gestão de Design, que seria chancelado pela Federação das Indústrias do Estado do Paraná (FIEP). No entanto, esse trabalho não teve continuidade, bem como se fixou apenas nos elementos da gestão de design. Além disso, outros modelos de avaliação da gestão de design são encontrados através de prêmios e entidades de design, no entanto, continua sendo

relatada a dificuldade em avaliar a gestão de design (BEST, 2012; LOCKWOOD, 2007; O'DONELL; DUFFY 2002).

Outros autores destacam as questões táticas na gestão de design, relacionadas ao tema deste estudo (BEST, 2012; COSTA, KLÖPSCH, MOZOTA, 2011; MARTINS; MERINO, 2011; KOOTSTRA, 2009). Para a busca de resultados mais expressivos, tomando como metas empresariais o sucesso de um produto no mercado, a satisfação dos consumidores e o retorno financeiro, o processo de design no desenvolvimento do produto deve apresentar-se bem gerenciado e estruturado (BEST, 2012; COSTA, KLÖPSCH, MOZOTA, 2011; ODA, 2010).

Porém, O'Donnell e Duffy (2002) ressaltam que as dificuldades de mensurar o design são resultados dos *outputs* intangíveis das atividades de design, que tendem a se encaminhar para pesquisas de parâmetros qualitativos. Best (2012), afirma que existe uma dificuldade em avaliar o desempenho do design e, em traduzi-lo em números, no entanto, ressalta a importância em conhecer e, se necessário, inventar meios de medir o desempenho, desta forma, a percepção do design como recurso valioso inevitavelmente aumentará.

Os assuntos dessa dissertação estão organizados com base na seguinte estrutura:

Capítulo 1 – A introdução apresenta o problema, os objetivos, as principais justificativas para a realização da dissertação, assim como a sua delimitação.

Capítulo 2 – Método de Pesquisa, refere-se a seleção do método de pesquisa, tipo de pesquisa, etapas da pesquisa e estratégia.

Capítulo 3 – Apresenta os sistemas de avaliação da gestão da qualidade.

Capítulo 4 – Trata do conceito de Bom Design associado à sua gestão.

Capítulo 5 – A gestão de design e a sua integração dentro da organização.

Capítulo 6 – Este capítulo apresenta os sistemas de avaliação da gestão de design.

Capítulo 7 – Este capítulo apresenta os resultados da pesquisa, os parâmetros para se avaliar a gestão de design e conclusões.

Capítulo 8 – Conclusões e sugestões.

Apêndices: são apresentados materiais complementares necessários para a compreensão da pesquisa.

2. METODOLOGIA DE PESQUISA

Este trabalho tem como foco a gestão de design e a qualidade. Ele se originou da constatação de que esses dois campos possuem diversas similaridades (GIMENO, 2000; COSTA, KLÖPSCH, MOZOTA, 2011; MAGALHÃES, 1997; KISTMANN, CASELA, SANTOS, 2002), mas, embora para o tema da qualidade se tenha sistemas gerenciais já largamente estudados e definidos (GARVIN, 1992; FEIGENBAUM, 1994; DEMING, 1997; PALADINI, 1997; FNQ, 2013; EFQM, 2013; ABNT NBR ISO 9001:2008), para a gestão de design não se tem um sistema gerencial formalizado e entidades certificadoras que oriente para o que seria considerada uma gestão de qualidade, dificultando a sua avaliação. Neste sentido, o conceito de bom design, considerando-o como um conceito de qualidade no design, seria ampliado, incluindo os diversos aspectos da sua gestão.

O conceito de gestão de design, utilizado nesta pesquisa, envolve suas atividades nos três níveis organizacionais, estratégico, tático e operacional (COSTA, KLÖPSCH, MOZOTA, 2011; MONTANÃ, MOLL, 2008; BEST, 2006; MARTINS, MERINO, 2011; KISTMANN, 2001; RODA, KRUCKEN, 2004). Desta forma, para se avaliar a gestão de design torna-se necessária a análise aprofundada de todas as atividades pertinentes ao design nos três níveis organizacionais.

Alguns autores ressaltam as dificuldades referentes à avaliação da gestão de design (BEST, 2012; LOCKWOOD, 2007; O'DONELL; DUFFY 2002). Para Lockwood (2007), os designers não falam a mesma língua que os executivos. Segundo o autor, os designers precisam se adequar a linguagem dos negócios, para isso é necessário demonstrar os resultados de design aos executivos. Segundo os autores Best (2012) e O'Donnell e Duffy (2002), a dificuldade em se medir o design está relacionada às medidas, que se apresentam de forma qualitativa, difícil de traduzir em números.

Tendo a gestão da qualidade, sob o aspecto estratégico, como um dos fatores importantes para o bom design, este trabalho pretende através dos fundamentos, modelos gerenciais e de avaliação da gestão da qualidade, que se apresentam amplamente difundidos, construir parâmetros para a avaliação da gestão de design.

A exemplo do que acontece na gestão de design, a gestão da qualidade também apresenta resultados relacionados com medidas qualitativas, principalmente relacionados com aspectos gerenciais, como estratégia, liderança, recursos humanos entre outros. Nesse sentido, este trabalho procura verificar como são avaliados estes aspectos pela gestão da qualidade, a fim de obter respostas para as questões de avaliação da gestão de design.

Para esta pesquisa são utilizados como base os trabalhos de autores do campo da gestão de design, como Gimeno (2000), em “*La gestión del diseño en la empresa*”, Costa, Klöpsch e Mozota (2011), em “Gestão do design, usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa”, Best (2011), em “*Design management, managing design strategy, process and implementation*”, Montanã e Moll (2008), em “*Éxito empresarial y diseño*”, Martins e Merino (2011) em “A gestão de design como estratégia organizacional”.

2.1 Pergunta de pesquisa

Com base no problema apresentado, a pesquisa desenvolvida partiu da seguinte pergunta: **Quais as contribuições da gestão da qualidade para a construção de parâmetros para avaliação da gestão de design no intuito de se obter um bom design?**

2.2 Objetivos

Essa pergunta originou os seguintes objetivos:

a) Objetivo geral

- Construir parâmetros a partir da gestão da qualidade, que auxiliem a avaliação da gestão de design, visando um processo de gerenciamento das atividades relacionadas ao design, dentro de uma perspectiva organizacional, que tem como premissa a melhoria e o cumprimento das expectativas dos consumidores internos e externos através de um Bom Design, ou seja, contribuindo para a eficiência e eficácia das atividades de design.

b) Objetivos específicos

- Identificar os fundamentos teóricos da gestão de design relacionados ao bom design;
- Relacionar os fundamentos da gestão da qualidade com os fundamentos gestão de design e identificar os parâmetros que podem ser utilizados para avaliar a gestão de design;
- Definir parâmetros, compostos por dimensões e critérios de avaliação da gestão de design;
- Propor um modelo de avaliação da gestão de design.

2.3 Metodologia

Primeiramente, verifica-se como oportuno salientar a diferença entre metodologia e métodos. A metodologia se interessa pela validade do caminho escolhido para se chegar ao fim proposto pela pesquisa (BONAT, 2009). Ainda segundo a autora, a metodologia não deve ser confundida com o conteúdo (teoria) nem com os procedimentos (métodos e técnicas). Portanto, a metodologia vai além da descrição dos procedimentos (métodos e técnicas utilizados na pesquisa) e abrange a indicação da escolha teórica realizada pelo pesquisador para abordar o objeto de estudo. O método pode ser entendido como um conjunto de etapas que serão vencidas de forma sistematizada na busca por respostas à pesquisa.

Portanto, a classificação da metodologia de pesquisa pode ser dividida quanto aos objetivos gerais, à natureza da pesquisa e a sua abordagem (GIL, 2002; SILVA, MENEZES, 2001).

Para Gil (2002), a classificação da pesquisa pode ser feita de acordo com os objetivos gerais. Nesse caso, a pesquisa se caracteriza como sendo exploratória, porque têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito e a constituir hipóteses. Por isso, a pesquisa em questão tem um caráter teórico analítico e, para alcançar os objetivos propostos neste trabalho, optou-se por uma pesquisa que, de acordo com Silva e Menezes (2001), se caracteriza como sendo básica, do ponto de vista da sua natureza, pois

objetiva gerar conhecimentos novos e úteis para o avanço da área, no caso a Gestão de Design. Além disso, do ponto de vista da forma de abordagem do problema, a pesquisa pode ser considerada qualitativa, pois não se utiliza de técnicas estatísticas (SILVA; MENEZES, 2001).

A pesquisa qualitativa, segundo Bonat (2009), apresenta subjetividade, pois, após a coleta dos dados, a bagagem cultural, o modo de vida, os valores religiosos, morais e éticos influenciam na interpretação desses dados, contrariando o positivismo. Portanto, o pesquisador deve se apresentar imparcial, procurando analisar todas as esferas do conhecimento que interferem na pesquisa e verificar a possibilidade de todos os resultados obtidos. Nesse sentido, esse tipo de pesquisa deve apresentar: profundidade, plenitude e produção de conhecimento de forma verticalizada, buscando a essência do assunto.

A principal característica da pesquisa teórica é a utilização de documentos e material bibliográfico, suficientes para responder o problema (BONAT, 2009). Como não há uma comprovação prática, a investigação bibliográfica deve ser rigorosa e aprofundada, com o objetivo de excluir as dúvidas existentes sobre determinado tema (ibid). Ainda segundo a autora, uma pesquisa teórica pode gerar consequências empíricas futuras. Portanto, todas as afirmações devem ser comprovadas, seja por meio de documentos, seja por meio de fontes secundárias ou bibliográficas.

A pesquisa exploratória, de acordo com seus procedimentos técnicos, na maioria dos casos, assume a forma de pesquisa bibliográfica ou de estudo de caso. Para este estudo a pesquisa assumiu a forma de uma pesquisa bibliográfica, a partir do uso de materiais já publicados, constituídos principalmente de livros, artigos científicos e materiais disponibilizados na Internet (GIL, 2002). Optou-se por uma pesquisa teórica, pelo fato de que a dificuldade em avaliar a gestão de design permanece sendo relatada por autores recentes. Dessa forma, esta pesquisa considerou proporcionar maior familiaridade com o problema e torná-lo mais claro e a constituir hipóteses.

2.4 Estratégia de pesquisa

A partir de alguns dos principais autores da área da gestão de design (GIMENO, 2000; COSTA, KLÖPSCH, MOZOTA, 2011); KISTMANN, CASELA, SANTOS (2002) foi constatada a importância da relação entre a gestão da qualidade e a gestão de design, conforme citações apresentadas na problematização desta pesquisa. Portanto, como estratégia metodológica este trabalho busca, através do auxílio dos fundamentos teóricos da gestão da qualidade, juntamente com as definições e fundamentos do design e da gestão de design, identificar, construir e sugerir parâmetros que tragam uma possibilidade de avaliação da gestão de design. Para tanto, foi elaborado um esquema para melhor visualização da estratégia, como apresentada na FIGURA 1, a seguir:



FIGURA 1 – ESQUEMA DA ESTRATÉGIA DA PESQUISA

FONTE: autor (2014)

Para responder à pergunta de pesquisa e para atingir os objetivos propostos, este trabalho apoia-se nos seguintes aspectos: métodos, técnicas e ferramentas. No QUADRO 1, a seguir, é mostrada como essa estratégia foi estruturada.

Pergunta do problema de pesquisa	Quais as contribuições da gestão da qualidade para a construção de parâmetros para avaliação da gestão de design no intuito de se obter um bom design?			
Objetivos	Motivo	Métodos	Técnicas	Ferramentas
Identificar os fundamentos teóricos da gestão de design relacionados ao “bom design”	Dentro da gestão do design, definir o atual significado do termo “bom design”	Teórico conceitual	Levantamento bibliográfico Fichamento	Fichas e anotações
Relacionar os fundamentos teóricos da gestão da qualidade com os fundamentos da gestão de design	Para identificar parâmetros que possibilitem ser adaptados à avaliação da gestão de design	Teórico conceitual	Levantamento bibliográfico Fichamento Análise de conteúdo e comparativa	Fichas e anotações
Definir os parâmetros para a construção de um modelo de avaliação da gestão de design	Recomendações de parâmetros para a avaliação da gestão de design	Teórico conceitual	Levantamento bibliográfico Fichamento Análise de conteúdo e comparativa	Fichas e anotações
Definir um modelo de avaliação da gestão de design	Para que possam dar suporte na avaliação da gestão de design	Teórico conceitual	Levantamento bibliográfico Fichamento Análise de conteúdo e comparativa	Fichas e anotações

QUADRO 1 – ESTRATÉGIA PARA A METODOLOGIA DA PESQUISA

FONTE: O autor (2014)

2.5 Etapas da pesquisa

As etapas da pesquisa que visam chegar a conclusão deste trabalho percorrem a seguinte proposição: **definição do problema, delimitação da pesquisa, fundamentação teórica, recomendações preliminares, apresentação de parâmetros para avaliação da gestão de design, seleção de parâmetros e a conclusão da pesquisa.**

As etapas para a realização desta pesquisa estão apresentadas, de forma esquematizada, na FIGURA 2.



FIGURA 2 – ETAPAS DA PESQUISA
FONTE: autor (2014)

2.6 Técnicas

A ciência utiliza-se de técnicas para a obtenção de seus propósitos (MARCONI; LAKATOS, 2003). Segundo Marconi e Lakatos (2003, p.174), define-se técnica como “um conjunto de preceitos ou processos de que se serve uma ciência ou arte; é a habilidade para usar esses preceitos ou normas, a parte prática”. Para esses autores as técnicas de pesquisa devem adequar-se ao problema a ser estudado, às hipóteses levantadas e ao tipo de informantes com que se vai entrar em contato.

Segundo Bonat (2009), o levantamento de dados, é feito de duas maneiras: pesquisa documental (ou de fontes primárias) e pesquisa bibliográfica (ou de fontes

secundárias). Os dados ou fontes considerados primários são aqueles que constituírem documentos, sejam escritos ou não. Esses dados podem ser coletados no momento em que estiverem acontecendo ou depois. As fontes secundárias representam e abrangem os dados transcritos de fontes primárias, os dados que já foram tornados públicos e analisados por outro pesquisador. O objetivo das fontes secundárias é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que já foi escrito, dito ou filmado sobre um determinado tema (ibid).

A seguir, são apresentadas as técnicas utilizadas para esta pesquisa, com o intuito de atingir os objetivos da pesquisa.

2.6.1 Levantamento bibliográfico preliminar

Para dar início a pesquisa, primeiramente, realizou-se um levantamento bibliográfico preliminar, que segundo Gil (2002), refere-se a um estudo exploratório que visa à familiaridade com o estudo da área. Segundo esse autor, o levantamento bibliográfico preliminar é desenvolvido para fornecer uma visão geral de determinado fato, sendo utilizado quando o tema escolhido é pouco explorado.

Primeiramente, realizaram-se buscas por artigos das áreas da gestão da qualidade e gestão de design, publicados a partir dos compêndios de artigos científicos *Science Direct* (Editora Elsevier) e *The Scientific Electronic Library Online* (SciELO).

Para a área de gestão de design, enfatizaram-se os fundamentos desenvolvidos pelos principais autores da área como Peter Gorb, Brigitte Borja de Mozota, Kathryn Best, José María Gimeno, Thomas Lockwood, Jordi Montaña, Isa Moll, entre outros.

Com ênfase na gestão de design, realizaram-se buscas a partir das revistas científicas internacionais como *Design Studies* e *Design Management Journal* do *Design Management Institute* (DMI), entidade formada por educadores, pesquisadores e designers que tem promovido a discussão e a pesquisa em gestão de design desde a década de 1970. Por pesquisas nacionais foram realizadas buscas a partir de duas das mais significativas vias de produção científica do design brasileiro: o Congresso Brasileiro de Pesquisa e Design (P&D) e Revista Estudos em Design. E, por fim, buscas a partir de dissertações e teses relacionadas aos temas e suas referências.

Realizaram-se também, buscas a partir dos sites das principais entidades da área de design, como o *International Council of Societies of Industrial Design* (Icsid), *International Council of Communication Design* (ICOGRADA), o Centro Brasil de Design (CBD), o *Design Management Institute* (DMI), o *Design Council*, do Reino Unido e o *Design Management Europe* (DME) e suas publicações e ações referentes à área.

Para a área de gestão da qualidade, enfatizaram-se os fundamentos desenvolvidos pelos principais autores da área como W. Edwards Deming, Philip Crosby, Joseph M. Juran, Armand V. Feigenbaum, Kaoru Ishikawa, David A. Garvin, Edson Pacheco Paladini. Também, foram realizadas buscas a partir das seguintes revistas científicas, Revista de Administração de Empresas (RAE); Revista Produção Online; Gestão & Produção, da Universidade federal de São Carlos; Cadernos EBAPE.BR, da Fundação Getúlio Vargas; Revista Gestão Industrial, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Revista INGEPRO, Inovação Gestão e Produção. Por fim, realizaram-se buscas por informações nos sites de entidades representativas da gestão da qualidade, como a Fundação Nacional da Qualidade e o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) e a *European Foundation for Quality Management* (EFQM). Para um melhor entendimento foi elaborado um esquema que sintetiza a estratégia de pesquisa na busca pela identificação e construção de parâmetros que auxiliem gestores na avaliação da gestão de design, a partir dos principais autores e entidades das duas áreas: gestão de design e gestão da qualidade (FIGURA 3).



FIGURA 3 – ESQUEMA DA APLICAÇÃO DATÉCNICA DE REVISÃO BIBLIOGRÁFICA DA PESQUISA
 FONTE: autor (2014)

Como resultado da pesquisa preliminar, foram obtidos artigos e trabalhos de autores e entidades que serviram, somados aos trabalhos dos principais autores e entidades das áreas, para realizar a fundamentação teórica desta pesquisa e as atuais formas de avaliação da gestão de design e da gestão da qualidade.

2.6.2 Análise paramétrica

Para este trabalho, considerou-se que os parâmetros seriam definidos de acordo com a técnica de análise paramétrica. De acordo com Baxter (2011) os parâmetros na análise paramétrica podem ser quantitativos, qualitativos ou de classificação. Os parâmetros quantitativos são aqueles expressos numericamente. Os parâmetros qualitativos são aqueles que servem para comparar ou ordenar, mas não apresentam uma medida absoluta. Já os parâmetros de classificação indicam características, entre as diversas alternativas possíveis. Portanto, este trabalho pretende construir parâmetros qualitativos e de classificação, pois além de servir de comparação também apresenta característica para classificação.

Como apresentados na FIGURA 4, os parâmetros, para este trabalho, são constituídos de dimensões e seus critérios.

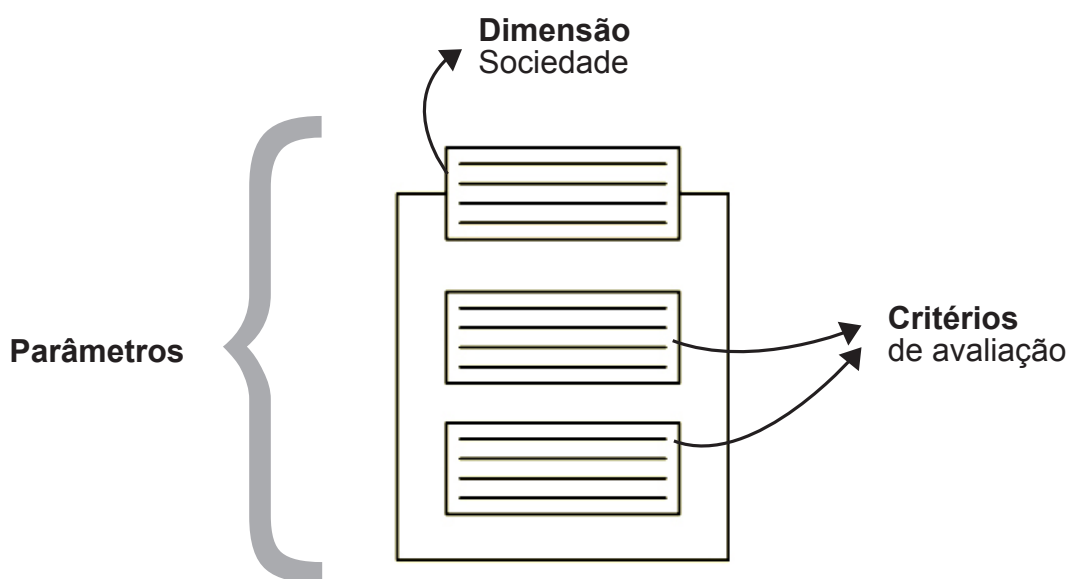


FIGURA 4 – PARÂMETROS, DIMENSÕES E CRITÉRIOS
FONTE: autor (2014)

As dimensões, para esta pesquisa, representam elementos externos que impactam direta ou indiretamente as empresas e os critérios servem de base para comparação, julgamento e apreciação.

Desta forma, pretende-se construir parâmetros que auxiliem gestores de design a demonstrarem os resultados obtidos das atividades de design, possibilitando a proposição de metas, verificação de pontos a serem melhorados e pontos que alcançaram êxito.

2.6.3 Análise comparativa de conteúdo

A transformação de dados coletados, em resultados de pesquisa necessita da utilização de procedimentos para sistematizar, categorizar e tornar possível sua análise por parte do pesquisador (CAPPELLE, MELO; GONÇALVES, 2003). Para o estabelecimento de parâmetros, constituídos de dimensões e critérios, esta pesquisa utiliza-se da técnica de análise comparativa de conteúdo dos fundamentos, modelos de avaliação dos campos da gestão de design e gestão da qualidade com o objetivo de obter o resultado esperado da pesquisa.

O método comparativo compreende uma muitas variações enquanto método e como método, desta forma se torna difícil distinguir o que lhe é inerente, isto é, o que o constitui em essência, em vista da multiplicidade de variações que ele apresenta, portanto, a rigor não há o que se poderia definir como o método comparativo (WOORTMANN, 2014).

A análise de conteúdo, segundo Minayo (2000), trata-se de um método mais adotado no tratamento de dados de pesquisas qualitativas. A análise de conteúdo envolve dois pólos da investigação científica: o rigor da objetividade e a fecundidade da subjetividade, que resulta na elaboração de indicadores quantitativos e/ou qualitativos que devem levar o pesquisador a uma segunda leitura da comunicação, baseado na dedução, na inferência (CAPPELLE, MELO; GONÇALVES, 2003). A análise de conteúdo serve para estabelecer categorias semânticas (MEIRELES; CENDÓN, 2010).

Segundo Bardin (1979), a análise de conteúdo possui duas funções que podem coexistir complementarmente. Uma função que visa enriquecer a pesquisa exploratória, aumentando a possibilidade de descoberta e proporcionando o surgimento de hipóteses quando se examinam mensagens pouco exploradas anteriormente; e uma função de administração da prova, ou seja, servir de prova para a verificação de hipóteses apresentadas sob a forma de questões ou de afirmações provisórias.

De acordo com Lima (2003), a pergunta de pesquisa é realizada sob a responsabilidade do pesquisador, que organiza sua relação com o discurso, levando-o à construção de seu dispositivo analítico, optando pela mobilização desses ou daqueles conceitos, desse ou daquele procedimento, com os quais ele se compromete na resolução de sua questão. Portanto, sua prática de leitura, seu trabalho com a interpretação, tem a forma de seu dispositivo analítico.

De acordo com Bardin (1979) e Minayo (2000), as etapas que compreendem a análise de conteúdo são:

- a) a pré-análise: fase de organização e sistematização das idéias, em que ocorre a organização do material para a coleta dos dados, ou seja, a escolha dos documentos a serem analisados, a retomada das hipóteses e dos objetivos iniciais da pesquisa em relação ao material coletado.
- b) a exploração do material ou descrição analítica: trata-se da fase em que os dados brutos do material são trabalhados para se alcançar o núcleo de compreensão. O material reunido que constitui o corpus da pesquisa é mais bem aprofundado, sendo orientado em princípio pelas hipóteses e pelo referencial teórico, surgindo desta análise quadros de referências, buscando sínteses coincidentes e divergentes de idéias.
- c) o tratamento dos resultados obtidos e Interpretação referencial: é a fase de análise propriamente dita. A reflexão, a intuição, aliados ao confronto sistemático com o material, estabelecem relações com a realidade aprofundando as conexões das idéias, chegando se possível à proposta básica de transformações nos limites das estruturas específicas e gerais.

Portanto, nesta pesquisa, para cada campo de estudo será realizada uma análise de conteúdo, partindo do campo da Gestão da Qualidade e depois o da Gestão de Design. Como resultado, espera-se obter os principais fundamentos, de cada área, que são utilizados em avaliações e assim, verificar quais os critérios da Gestão da Qualidade que podem ser utilizados pela Gestão de Design e, deste modo, desenvolver um modelo de avaliação da gestão de design.

3. GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL: ELEMENTOS PARA AVALIAÇÃO

Ao longo dos últimos anos tem-se observado que as empresas vêm se transformando aceleradamente. As estruturas organizacionais estão cada vez mais enxutas, na busca por agilidade e efetividade nas tomadas de decisão e custos adequados quanto aos resultados proporcionados (GONÇALVES, 2000). Observa-se também uma acelerada evolução tecnológica e um crescimento do nível de exigência por parte dos clientes e consumidores, além da redução do ciclo de vida dos produtos, serviços e negócios. Assim, o foco de poder tem sido direcionado para a ponta final do processo logístico da empresa, ou seja, o consumidor final. Este fenômeno ocorre mesmo com as empresas que fornecem apenas uma parte ou um componente do produto ou serviço (OLIVEIRA, 2009, p.7).

Essas transformações citadas acima repercutem em uma maior preocupação em estruturar os processos organizacionais, para que o fluxo como um todo flua com maior qualidade, dentro de um melhoramento contínuo (OLIVEIRA, 2009). Segundo Gonçalves (2000, p.10) “o cliente está no centro das organizações por processo, e o objetivo final dessas empresas é oferecer para o cliente mais valor, de forma mais rápida e a um custo mais baixo”.

Nesse contexto, Martins e Merino (2011) apontam que as empresas de sucesso serão aquelas que conseguirem fazer com que a sua dinâmica se altere de forma rápida, assim como o mercado, revendo constantemente seus processos, produtos, estratégias, pós-venda e reciclagem. Por isso, para Oliveira (2009) a qualidade total não tem sido mais o objetivo a ser alcançado pelas organizações, pois tem sido considerada uma premissa para a sobrevivência, já que consolidada por várias empresas ela deixa de ser uma vantagem competitiva. A qualidade total está sendo aplicada a empresa como um todo, ou seja, aos produtos, aos serviços, aos processos. Nesse sentido, se alinha com a busca por uma gestão de design com qualidade, que se transforme em um elemento de suporte para o bom design.

Assim, este capítulo busca detalhar os fundamentos e formas de avaliação da gestão da qualidade no intuito de se obter informações que possam contribuir para a formulação de parâmetros de avaliação do bom design.

A escolha pelo sistema proposto para a gestão da qualidade total foi feita a partir da constatação de que ela apresenta similaridades com o conceito de gestão de design e é referenciada como modo complementar de análise por diversos autores do campo da gestão de design (GIMENO, 2000; COSTA, KLÖPSCH, MOZOTA, 2011; KISTMANN, CASELA, SANTOS, 2002; FASCIONI, 2004).

3.1 Definições de gestão da qualidade

O conceito de qualidade é amplo e requer reflexão, pois o termo qualidade assumiu diferentes significados, dependendo não só do enfoque teórico-metodológico como também do período histórico e do processo produtivo a que se referem (TURCHI, 1997). Por esta razão compreender o que é qualidade torna-se tarefa difícil, pois se trata de uma palavra de uso amplo, subjetiva e genérica. Outra dificuldade refere-se à questão pessoal, o que é de qualidade a uma pessoa pode não ser para outra, conforme a necessidade de cada um (ASQ, 2013).

Em se tratando de objetos industrialmente produzidos, pode-se partir do pressuposto de que em relação ao atributo qualidade do objeto deve existir uma concordância de conceituação entre o que produz e quem consome e que a qualidade de um objeto deve ser avaliada pela satisfação total do consumidor (ALMEIDA; TOLEDO, 1991).

Feigenbaum (1994) definiu a qualidade em produtos e serviços englobando diversas áreas da organização, como sendo a combinação de características de produtos e serviços referentes a marketing, engenharia, produção e manutenção, através das quais produtos e serviços em uso corresponderão às expectativas do cliente.

Campos (1999) define qualidade como sendo um produto ou serviço que atende perfeitamente, de forma confiável, acessível, segura e no tempo certo, às necessidades do cliente.

Garvin (1992) classificou a qualidade segundo cinco abordagens. Segundo o autor, quase todas as definições de qualidade encontradas se enquadram em uma dessas categorias:

1. **Transcendental ou a Imagem e a Marca:** A imagem e a marca transcendem ao produto, ou seja, vão além dele. Por esta razão esta abordagem chama-se Transcendental (PALADINI, 2009b). Essa abordagem considera a qualidade um sinônimo de excelência inata, absoluta e universalmente reconhecível. Esta visão proporciona pouca orientação prática, pois não vai além da alegação de que, qualquer que seja a natureza da qualidade, ela é reconhecida quando vista (GARVIN, 1992). O consumidor adquire o produto porque se identifica com a marca (PALADINI, 2009b);
2. **Baseada no produto:** o produto representa o primeiro contato (visual) do consumidor em direção à seleção do que vai adquirir, ou seja, primeiramente o consumidor avalia as características do produto e, em seguida compara-o com outros similares (PALADINI, 2009b). A empresa visa diferenciar seus produtos através de características melhores que a dos concorrentes. Segundo Paladini (2009b) o produto deve transmitir a ideia de que atende a determinadas necessidades do consumidor e, além disso, possui facilidade de uso, sem a necessidade de complexos manuais de instrução e a praticidade de transporte. Ainda segundo o autor, a estratégia de criar propostas criativas e inovadoras nessa área costuma gerar bons resultados. A qualidade significa uma variável precisa e mensurável, oriunda dos atributos do produto (GARVIN, 1992). Pesquisas simples de análise estatística para determinar as cores dos produtos que possuem maior preferência, como por exemplo, as cores dos carros, os itens mais requisitados no funcionamento de um eletrodoméstico, ou as estampas das camisetas que têm maior aceitação (PALADINI, 2009b).
3. **Baseada no usuário:** a qualidade é uma variável subjetiva, portanto, admite-se que cada consumidor tem desejos ou necessidades distintas e que os produtos que atendam melhor suas preferências sejam os que eles entendem como de melhor qualidade (GARVIN, 1992). Portanto, segundo Paladini (2009b), um dos comportamentos evidentes dos consumidores é o de associar as suas necessidades ou suas características pessoais a itens que o produto deve possuir.

Isso permite a fixação de uma política da qualidade que visa cumprir com toda a gama de demandas de um determinado público, ou seja, segue a abordagem de Joseph Juran (CORTADA; QUINTELLA, 1994) definida como “adequação ao uso” (PALADINI, 2009b). De acordo com essa abordagem, um fabricante de automóveis pode disponibilizar no mercado um carro popular, barato, pequeno, e econômico voltado para jovens estudantes; pode oferecer um carro esporte com alguns itens de conforto para jovens recém inseridos no mercado de trabalho; ainda, pode oferecer um carro médio para um jovem casal e mesmo um carro com porta-malas maior para casais com filhos pequenos e, por fim, disponibilizar carros luxuosos para executivos bem-sucedidos. Nesse caso, a estratégia da empresa é disponibilizar um produto adequado ao uso do consumidor em qualquer etapa de sua vida.

4. **Baseada na produção ou processo:** a qualidade aqui representa a conformidade com as especificações. A qualidade é definida de uma maneira simplificada a engenharia e controle de produção (GARVIN, 1992); A confiança no processo produtivo resulta na aquisição de um produto por parte do consumidor (PALADINI, 2009b). A abordagem de processo engloba os outros aspectos relacionados, como o atendimento a especificações básicas, as normas operacionais, os requisitos legais ou contratuais, entre outros (ibid). A ênfase no processo requer normas específicas para seu desenvolvimento. O sistema ISO 9000 é um bom exemplo de sistema baseado em processos. Segundo a Norma ISO 9001:2008 (ABNT NBR ISO 9001, 2008), em relação à realização do produto, a organização deve planejar e desenvolver os processos necessários para a realização do produto, incluindo a determinação de objetivos da qualidade e requisitos para o produto, o estabelecimento de processos e documentos e a obtenção de recursos específicos, a verificação, validação, monitoramento, medição, inspeção e atividades de ensaio requerido, específico para o produto, bem como os critérios para a sua aceitação, por fim, a determinação dos registros necessários para fornecer evidência de que os processos de realização e o produto resultante atendem aos requisitos.

5. **Baseada no valor:** onde agrega dois conceitos distintos, a excelência e valor, definindo qualidade em termos de custos e preços (GARVIN, 1992). Ou seja, a noção de qualidade pode ser associada a baixo preço, visto como oportunidade de aquisição, ou a preço elevado, visto como status. Pode envolver valores afetivos ou sentimentais. (PALADINI, 2009b). Portanto, um produto de qualidade ofereça um desempenho ou conformidade a um preço ou custo aceitável. Esta abordagem não apresenta limites bem definidos, portanto muitas vezes altamente subjetiva (GARVIN, 1992);

Segundo Garvin (1992), essas diferentes abordagens representam visões conflitantes, principalmente as definições baseada no usuário, na produção e no produto, advindas dos departamentos de marketing, engenharia e produção. O departamento de marketing tende a seguir a orientação baseada no usuário ou no produto, pois para o profissional de marketing, qualidade superior significa melhor desempenho, características reforçadas e outros aperfeiçoamentos que aumentam o custo (ibid). Para os engenheiros a qualidade quase sempre é vista em termos de especificações, que traduzem o desempenho do produto em tolerâncias e dimensões precisas, portanto a orientação é baseada no produto (ibid). O pessoal da produção é voltado para a ideia de que qualidade significa conformidade com as especificações, relacionado com o conceito de **defeitos zero** de Crosby, **faça certo da primeira vez**, pois o trabalho refeito e a sucata representam má qualidade (CORTADA; QUINTELLA, 1994).

Para Garvin (1992), essas visões são conflitantes e podem gerar problemas de comunicação. Por outro lado, pode-se tirar proveito dessas múltiplas perspectivas, pois confiar em uma única definição da qualidade gera problemas. O sucesso requer coordenação das atividades de cada função e comunicação. Segundo Moraes (2007) se as diferentes abordagens não se excluem, portanto, elas podem ser combinadas entre si na construção do entendimento do que é qualidade. Desta forma, o autor define qualidade como sendo:

O conjunto de ações organizacionais que garantem sua auto-organização para que possa efetivamente produzir os itens que a privilegiem no mercado por meio de ferramentas e programas que subsidiem tanto uma quanto outra demanda (MORAES, 2007, p.74).

Outra definição de qualidade em termos de produto foi elaborada por Genichi Taguchi. Taguchi foi um importante atuante e teórico da gestão da qualidade, vencedor de quatro edições do Prêmio Deming, o mais prestigiado prêmio de qualidade no Japão. Ele definiu a qualidade de um produto em termos de valor agregado, conforme Garvin em sua definição citada anteriormente, como a medição das perdas econômicas que seu uso acarreta a toda a sociedade, desde o instante em que o produto é colocado à venda (PALADINI, 2009b). Portanto, gestão da qualidade também tem a função de gerar economia para a sociedade, ou seja, minimizar perdas (ibid).

A definição de Taguchi coloca uma relação importante entre a qualidade e a sociedade. Outras ações importantes à sociedade fazem parte do pensamento que compõe a Gestão da Qualidade Total como, por exemplo, as ações sociais e programas de preservação ambiental que representam investimentos que geram melhorias na imagem da organização e são transferidos para as marcas de seus produtos (PALADINI, 2009b). Outro fator importante destacado diz respeito aos próprios funcionários que representam uma parcela da sociedade mais próxima da empresa. Investimentos em condições de trabalho, salários adequados, benefícios básicos, formação e qualificação dos seus próprios funcionários representam a mais significativa forma de ação social e condizem com a Qualidade Total (ibid).

A gestão da qualidade emprega múltiplas ações desenvolvidas em níveis operacionais, relacionados a conformidades, em níveis táticos, quando envolvido com outros departamentos no esforço pela qualidade e níveis estratégicos, voltando-se às políticas e metas organizacionais, no caso a dimensão externa da qualidade total (PALADINI, 2009b).

Diante das definições apresentadas, como forma de um primeiro entendimento do que significa qualidade, a seguir são apresentados os sistemas da gestão da qualidade e seus fundamentos mais relevantes.

3.2 Sistemas de gestão da qualidade (SGQ)

No início da década de 1980, as indústrias americanas já haviam perdido parte substancial do mercado nos EUA e no mercado mundial. Para recuperar a

vantagem competitiva, as empresas começaram a adotar programas de melhoria da produtividade que tinha provado ser bem sucedido no Japão. Um desses programas de melhoria foi o sistema de Gestão da Qualidade Total (KAYNAK, 2003).

O desempenho positivo da indústria japonesa deixou claro que a satisfação dos clientes quanto à qualidade do produto poderia ser utilizada como um instrumento de estratégia competitiva, assim se deu o movimento de gestão da qualidade como estratégia competitiva (CARPINETTI; MIGUEL; GEROLAMO, 2010).

Segundo Heskett (2002), poucas pessoas no mundo não foram afetadas pela mudança ocorrida no Japão, país que produzia produtos de imitação e passou a gerar produtos tecnologicamente superiores e muito bem projetados. Exemplo seguido por outros países da Ásia, como Cingapura, Malásia, Tailândia, Coreia do Sul, Taiwan e mais recente a China, também adotaram as mesmas medidas de promoção da qualidade e do design, como meio de aumentar a sua participação no mercado internacional.

Para Garvin (1992), filosofias e atitudes precisam caminhar juntas. Dessa forma, “as políticas, sistemas e programas da qualidade de uma empresa são incorporações práticas de suas atitudes para com a qualidade” (GARVIN, 1992, p. 241).

A partir das décadas de 1980 e 1990, os conceitos de qualidade ganharam projeção mundial e passaram a ser denominados Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ) como o Controle da Qualidade Total que ficaram conhecidos pela sigla TQC (*Total Quality Control*) e CWQC (*Company Wide Quality Control*) e de TQM (*Total Quality Management*), ou seja, sistemas de Gestão da Qualidade Total, nesse momento também foi desenvolvida a família ISO 9000 e os prêmios e modelos de excelência, como o *Malcolm Baldrige Award* (EUA) e *EFQM Excellence Award* (Europa) os quais, embora inicialmente concebidos como referenciais para a atribuição de prêmios de excelência, rapidamente se converteram em ferramentas de autoavaliação e melhoria da gestão global das organizações (COSTA, 2013).

3.2.1 Controle da Qualidade Total ou TQC (*Total Quality Control*)

Surgiu em meados de 1950, através do trabalho de Armand Feigenbaum, o movimento TQC no Japão. Ao observar que todos os novos produtos, a partir do

projeto até serem introduzidos no mercado, envolviam praticamente as mesmas atividades, Feigenbaum verificou que poderia agrupá-los em três categorias, segundo ponto de vista da qualidade: controle de novos projetos, controle de material recebido e controle de produtos ou local de produção. A partir dessa constatação, Feigenbaum percebeu que para obterem êxito nas atividades era necessária a cooperação de diversos departamentos (GARVIN, 1992), ampliando para o envolvimento de todas as pessoas de dentro da organização (WOOD JR.; URDAN, 1994).

Faz parte do TQC o uso de ferramentas estatísticas para controle de processos, que foi inicialmente introduzido no controle da qualidade ainda na década de 1930 por Walter A. Shewhart, membro do grupo de engenheiros da companhia telefônica norte-americana AT&T Bell (TURCHI, 1997; FERREIRA, 2008).

Em 1968, a abordagem do TQC foi refinada e expandida dando origem ao CWQC (GARVIN, 1992).

3.2.2 Controle da qualidade em toda a Companhia ou CWQC (*Company Wide Quality Control*)

Ishikawa criador do termo *Company Wide Quality Control* CWQC o define como um meio para “fornecer bons produtos e de baixo custo, dividindo o benefício conquistado entre os consumidores, empregadores e acionistas, melhorando a qualidade de vida das pessoas” (SULLIVAN, 1986).

Ishikawa (1993) afirma que a principal diferença do CWQC para com o TQC é a conscientização de todas as pessoas quanto à qualidade tornando-as especialistas, por isso cunhou um novo termo. No entanto, Feigenbaum contesta que exista esta diferença (GARVIN, 1992).

Segundo Sullivan (1986), os japoneses desenvolveram uma especificação para CWQC que aparece no guia de padrões (Z8101-1981) do JIS, *Japan Industrial Standard*, essa especificação define controle de qualidade em toda a empresa como um sistema de meios para produzir economicamente bens ou serviços de acordo com os requisitos dos clientes com o objetivo de satisfazê-lo. Além disso, a especificação declara que a implementação do controle de qualidade requer a colaboração de todas

as pessoas da empresa, envolvendo a alta administração, gerentes, supervisores e trabalhadores em todas as áreas de atividades sociais: como a pesquisa de mercado, pesquisa e desenvolvimento, planejamento de produto, design, os preparativos para produção, compras, gestão de fornecedores, fabricação, inspeção, vendas e pós-serviços, bem como o controle financeiro, administração de pessoal, treinamento e educação. O comprometimento de toda a organização é o que caracteriza o CWQC.

Para Garvin (1992), o CWQC prega o melhoramento contínuo e atenção cuidadosa com as definições de qualidade dos clientes. Dessa forma, o CWQC apresenta uma forte orientação para o cliente, pois a qualidade é definida do ponto de vista do cliente. A partir dessas definições, os japoneses desenvolveram a ferramenta conhecida como desdobramento da função qualidade (QFD), que se utiliza de gráficos elaborados para transferir percepções da qualidade, obtidas dos clientes, para dentro das características do produto e as características do produto para dentro das exigências de fabricação e montagem. Assim, a “voz do cliente” é desdobrada por toda a empresa.

Segundo Wood Jr. e Urdan (1994), o movimento japonês em prol da qualidade ou CWQC teve uma grande contribuição do estudioso Joseph Juran, que apresentou a seus três processos básicos para atingir a qualidade. Conhecida também como a trilogia de Juran que propunha planejamento, controle e melhoria. Nas décadas seguintes o Japão, cresceu e passou a competir e liderar a venda de seus produtos no exterior, causando grande impacto no mercado mundial (ANHOLON, 2003).

O CWQC incorpora ferramentas estatísticas, ampla educação e treinamento, o círculo do controle da qualidade (CCQ), garantia da qualidade e o envolvimento da alta administração (GARVIN, 1992).

3.2.3 Gestão da Qualidade Total ou TQM (*Total Quality Management*)

O termo TQM foi cunhado pelo Deming como forma de harmonizar as divergências existentes entre o TQC e o CWQC (SOARES, 1999). Assim o TQM assumiu todas as características dos anteriores e somou-se aos princípios proposto por Deming para administrar, conhecido como “Os Quatorze Pontos de Deming” (ibid).

Para Deming, estes princípios, que devem ser implantados utilizando o ciclo PDCA (*Plan, Do, Check e Action*), também conhecido como ciclo de Deming,

no cotidiano da empresa (DEMING, 1990, apud ANHOLON, 2003). Inicialmente o ciclo foi criado por Shewhart, mas nos anos de 1950, William E. Deming divulgou o ciclo de melhoria contínua PDSA como PDCA, substituindo a palavra estudar (study) pela palavra avaliar (check) e o ciclo tornou-se conhecido como “Ciclo de Deming”, espalhando-se por todo o mundo (DEMING, 1990, apud ANHOLON, 2003), como apresentado na (FIGURA 5), a seguir.

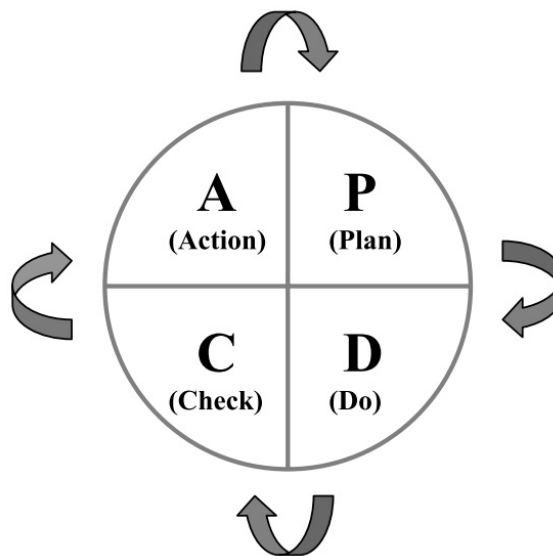


FIGURA 5 - O CICLO DE DEMING - PDCA
FONTE: DEMING, 1990, APUD ANHOLON, 2003, P.13.

Os 14 princípios (DEMING, 1990, apud, ANHOLON, 2003), seguem listados.

1. Desenvolva constância de propósitos para a melhoria do produto e serviços, objetivando tornar-se competitivo. Uma visão organizacional deve guiar a empresa e fornecer-lhe uma meta.
2. A administração deve ter consciência de suas responsabilidades e assumir a liderança na transformação.
3. Utilize ferramentas estatísticas para fazer uma inspeção. A inspeção em massa utiliza muito recurso e apenas indica a ocorrência de um problema, sem resolvê-lo.
4. Cesse a prática de transações apenas com base no preço. Tente buscar a minimização do custo total pela busca de um único fornecedor para cada item. Com isso, ao longo do tempo a empresa estará ganhando lealdade e confiança deste fornecedor.

5. Tenha sempre em mente a visão de melhoria contínua. Se a preocupação se focalizar sobre a melhoria da qualidade e da produtividade, como consequência, os custos diminuirão. Não se limite apenas a resolver os problemas conforme eles vão surgindo.
6. Todas as pessoas devem participar de treinamentos e atualizações. Eles devem ser realizados nos locais de trabalho para melhores resultados.
7. Institua a liderança, que deve vir com o conhecimento e a experiência, com a perícia e habilidades interpessoais e não do nível de autoridade.
8. Afaste o medo para que todos possam dar o melhor de si. Quando se tem receio decorrente da insegurança das pessoas com regras de trabalho, autoridade, punição, etc. a produtividade pode ser prejudicada.
9. Elimine barreiras entre as áreas e os meios. Todos devem trabalhar em equipe para prever futuros problemas na utilização e desempenho do produto/serviço.
10. Não trabalhe com metas numéricas, *slogans* e exortações que exijam falha zero sem possuir métodos e condições para atingi-los. Proponha uma meta desafiadora, mas não impossível.
11. Acabe com as cotas numéricas, pois elas não levam em consideração as variações naturais que causam impactos nos trabalhadores. Nem todos os trabalhadores podem estar acima da média e nem todos podem estar abaixo.
12. Remova as barreiras que impedem o orgulho da execução. Acabe com o sistema anual de classificação e o gerenciamento por objetivos.
13. Adote um bom programa de educação e treinamento. O treinamento proporcionará uma mudança imediata ao passo que a educação demonstrará seus efeitos em longo prazo. A automelhoria é uma tarefa de educação e autodesenvolvimento que requer cursos de gerenciamento do tempo, redução do estresse, permissão aos funcionários para exercerem atividades físicas na hora do expediente, caso tenha um trabalho sedentário, participação em tarefas de desafios mentais ou processos educacionais.
14. Atue no sentido de concretizar as transformações. Toda a empresa deve acompanhar essa implementação e os seus resultados.

Segundo Cortada e Quintella (1994), a TQM consiste em um amplo conjunto de processos que aumenta as suas vantagens competitivas, leva a melhorar constantemente os produtos e serviços, o que resulta em clientes fiéis.

3.2.4 A ISO 9000

Muitos países desenvolveram seus próprios sistemas e padrões de qualidade e, em 1987 reuniram-se para formar em meio à rápida expansão da globalização, a *International Organization for Standardization* (ISO) que publicou a primeira versão da família de normas ISO 9000, como forma de padronizar a implantação de Sistemas de Gestão de Qualidade (TROTT, 2012). A norma ISO constitui um denominador comum de boas práticas industriais voltadas para a qualidade e serve de guia para a implantação de sistemas de qualidade (WOOD JR.; URDAN, 1994).

Após a publicação da família ISO 9000, houve uma mobilização dos países europeus para a adoção de normas internacionais de sistemas de gestão da qualidade que repercutiu no Brasil devido às exportações das empresas brasileiras para o mercado europeu. As empresas do continente Europeu através de exigências contratuais passaram a obrigar o atendimento das especificações e requisitos de naturezas diversas por parte das empresas brasileiras (FERNANDES, 2011).

A Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) é membro fundador da ISO, onde representa o Brasil. Portanto na ABNT, o Comitê Brasileiro da Qualidade (CB-25) é responsável pela elaboração das Normas NBR ISO 9000, normas brasileiras similares às Normas ISO 9000.

A revisão e a publicação da Norma ISO 9001:2000 representou um avanço se comparada com a versão anterior, a ISO 9000:1987, pois o vocabulário foi simplificado, e apresentou maior facilidade de utilização por parte das empresas de serviços além da conformidade com as normas de gestão ambiental ISO 14000 (PINTO; CARVALHO; HO, 2006).

Outras alterações relevantes na norma de 2000 foram: inserção dos requisitos para projeto em um contexto mais amplo e coerente da realização do produto; a substituição do modelo baseado em requisitos pelo modelo baseado em processos; a inserção dos requisitos para projeto em um contexto mais amplo e condizente com

a realização do produto; a ênfase na melhoria contínua dos produtos e serviços no contexto da medição, a análise e a melhoria dos processos; a importância de um maior comprometimento da alta administração com o sistema de gestão da qualidade; e o monitoramento da satisfação dos clientes (CAMINADA NETTO, 2006), a representação do modelo apresentado pela norma esta apresentado a seguir na FIGURA 6:

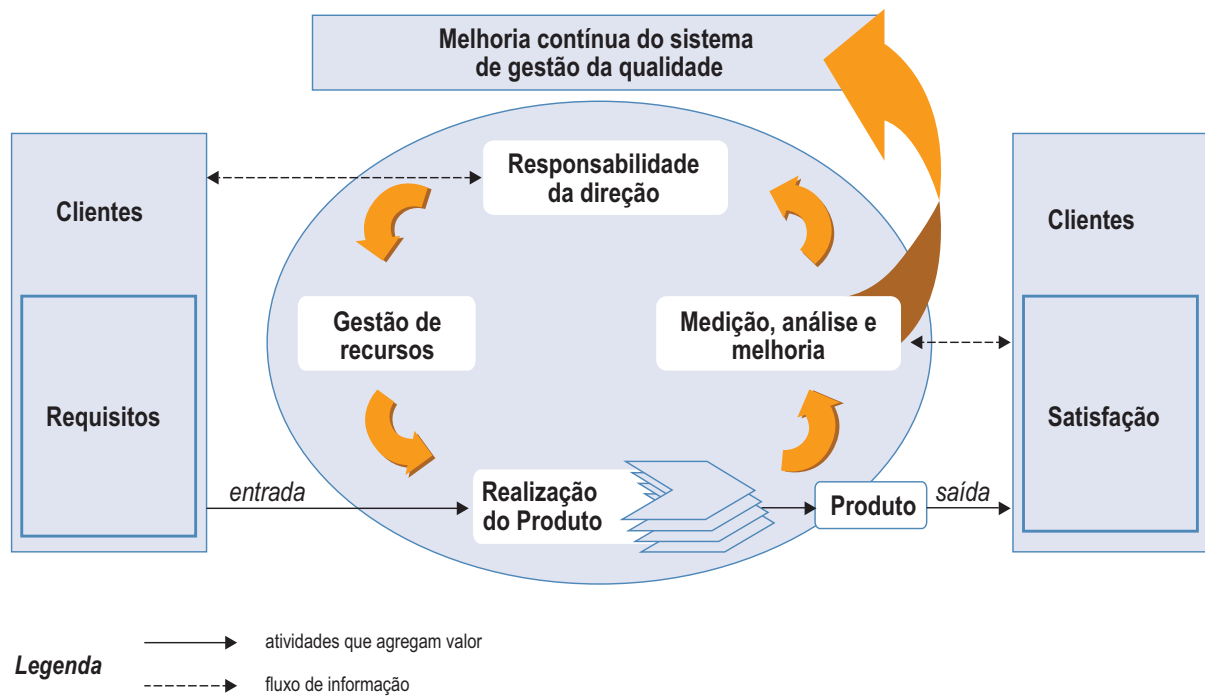


FIGURA 6 - MODELO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE BASEADO EM PROCESSO
FONTE: ABNT NBR ISO 9001:2008

Fazem parte das normas de sistema de gestão da qualidade na família ABNT NBR ISO 9000, oito princípios fundamentais:

1. Foco no cliente
2. Liderança
3. Envolvimento de todos
4. Abordagem de processos
5. Abordagem sistêmica
6. Melhoria contínua
7. Abordagem factual para tomada de decisão
8. Benefícios mútuos entre a organização e os fornecedores.

O **foco no cliente** apresenta-se como um dos princípios da gestão da qualidade, porque todas as organizações dependem de seus clientes e, portanto,

convém atender as necessidades atuais e futuras desses clientes, os seus requisitos e superar suas expectativas (ABNT NBR ISO 9000, 2005). A alta administração deve assegurar que os requisitos do cliente são determinados e atendidos com o propósito de aumentar a satisfação do cliente (ABNT NBR ISO 9001, 2008).

Liderança é que impulsiona e conduz a empresa na direção da qualidade total. Os líderes estabelecem unidade de propósito e o rumo da organização, para isso precisa do envolvimento de todos, pois as pessoas representam a essência de uma organização (ABNT NBR ISO 9000, 2005). A alta administração deve estar comprometida com o desenvolvimento e com a implementação do sistema de gestão da qualidade, e com a melhoria contínua de sua eficácia (ABNT NBR ISO 9001, 2008).

Abordagem de processos é o conjunto estruturado e intuitivo das funções de planejamento, organização, direção e avaliação das atividades sequenciais, que apresentam relação lógica entre si, com o intuito de atender, suplantando, com minimização dos conflitos interpessoais, as necessidades e expectativas dos clientes externos e internos das empresas (OLIVEIRA, 2009). Segundo Paladini (2009b, p.47), a visão dessa abordagem é simples, pois “o que determina a aquisição de um produto é a confiança que o consumidor tem no processo produtivo que o gerou”.

Identificar, entender e gerenciar processos interrelacionados como um sistema contribui para a eficácia e eficiência da organização para atingir seus objetivos (ABNT NBR ISO 9000, 2005). Por essa razão a **abordagem sistêmica** é adotada para essa norma.

Define-se melhoria, segundo Paladini (2009b, p. 34) como “o aumento do grau de ajuste do produto à demanda, em termos de atendimento a necessidades, expectativas, preferências e conveniências de quem já é consumidor, de quem poderia ser consumidor ou de quem o influencia”. Pelo dinamismo do mercado a ação de melhorar exige constância, deste modo se dá a melhoria contínua abordada na gestão da qualidade.

Abordagem factual para tomada de decisão se deve porque as decisões eficazes são baseadas em análise de dados e informações, evitando subjetividades.

Para o conjunto de normas da família ABNT NBR ISO 9000, as organizações e seus fornecedores são interdependentes, e uma relação de **benefícios mútuos entre a organização e os fornecedores** favorece o aumento da capacidade de agregar valor.

Segundo Wood Jr. e Urdan (1994), no Brasil, no início dos anos de 1990, facilmente se constatavam que, em sua grande parte, os produtos e serviços não atingiam padrões internacionais de qualidade. Ainda para os autores, os empresários da época destacavam alguns obstáculos a serem vencidos para melhorar os níveis de qualidade de produtos e serviços, que eram: insuficiência de fundos para investimentos em tecnologia e treinamento, em razão de instabilidade política e econômica, altos custos de importação e protecionismo econômico; cultura inadequada, conservadorismo e visões ultrapassadas dos próprios empresários e a falta de empenho dos funcionários; e a falta de conhecimento técnico e administrativo.

Com a abertura do comércio de forma abrupta, nesta época, destacada por Magalhães (1997), permitiu a entrada dos setores industriais brasileiros em uma competição para a qual ainda não estavam suficientemente preparados. A redução das tarifas de importação permitiu a entrada de produtos importados a preços competitivos, obrigando a indústria nacional a aumentar a produtividade e a qualidade (MARTINS e MERINO, 2011).

Diante disto, foi criado o Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade (PBQP) em 1990, para apoiar a modernização das empresas brasileiras que precisavam se ajustar à forte concorrência estrangeira. Assim o Programa ajudou a difundir o conceito de qualidade como estratégia empresarial e gerencial, não apenas como um aspecto técnico (FERNANDES, 2011).

No mesmo ano de 1990, foi lançada a Política Industrial e de Comércio Exterior (PICE), que teve como propósito aumentar a eficiência da produção e da comercialização de bens e serviços (Ibid).

O PBQP e a PICE contribuíram para impulsionar as mudanças necessárias à reestruturação do parque produtivo nacional, que envolviam capacitação tecnológica, adequação do modelo empresarial, melhoria da qualidade e aumento da produtividade (FERNANDES, 2011).

3.2.5 Prêmio Malcolm Baldrige

Em 1987, foi criado pelo congresso dos Estados Unidos o *Malcolm Baldrige National Quality Award*. O prêmio foi criado em homenagem ao Secretário do Comércio do governo que apontou a necessidade de melhoria na indústria norte-americana

(CORTADA; QUINTELLA, 1994). O prêmio tem como objetivo promover a sensibilização para a qualidade, melhorar as práticas de qualidade e competitividade das empresas norte-americanas; identificar os requisitos para a excelência; facilitar a comunicação e o compartilhamento das melhores práticas de gestão entre organizações; servir como ferramenta de trabalho para orientar o planejamento organizacional e gerar oportunidades de aprendizagem (SHARMA; TALWAR, 2007).

O prêmio é administrado pelo *National Institute of Standards and Technology* (NIST) (CORTADA; QUINTELLA, 1994) e apresenta uma estrutura de perspectiva sistêmica da organização. Os principais conceitos que fazem parte do Prêmio Malcolm Baldrige são divididos em sete critérios: **liderança, estratégias e planos, foco no cliente, pessoas, gestão de processos, resultados e mensuração, análise e gestão do conhecimento**, que podem ser visualizados na FIGURA 7.

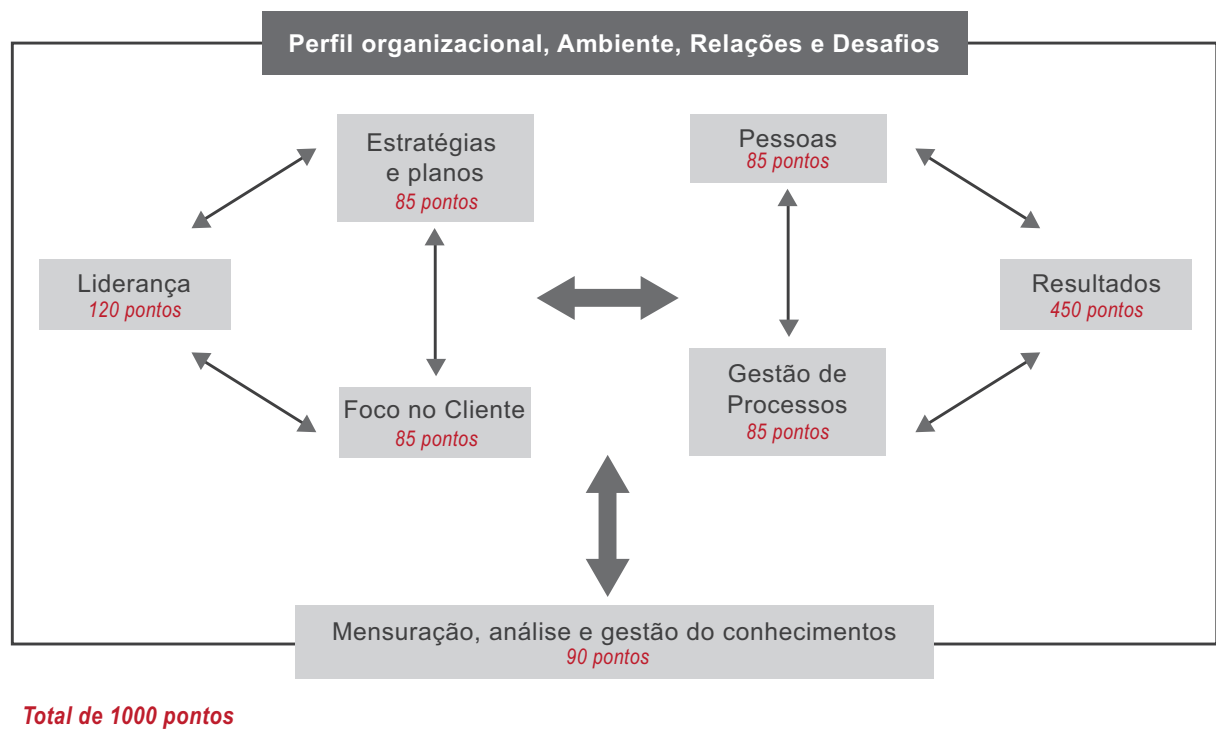


FIGURA 7 - MODELO BALBRIGE
FONTE: NIST (2011).

No critério **Liderança** são examinados os executivos da alta administração e suas ações para guiar e sustentar a organização a que pertencem. Também é examinado o sistema de governança e como a organização cumpre as suas responsabilidades legais, éticas e sociais e apoia as suas comunidades-chave (NIST, 2011).

O critério **estratégias e planos** examina como a organização desenvolve seus objetivos estratégicos e seus planos de ação. Também são analisados como seus objetivos estratégicos escolhidos e planos de ação são implementados e como o progresso é medido (ibid).

O Prêmio Malcolm Baldrige aborda o critério **foco no cliente** verificando como a organização se relaciona com seus clientes para obter sucesso em relação à participação no mercado em longo prazo. Também é avaliado como a organização constrói uma cultura focada no cliente; como a organização coleta dados e informações dos clientes e como as usam para melhorar e identificar oportunidades para implementar inovações (ibid).

O critério **pessoas** é relacionado com o esforço de trabalho, nele são examinadas e avaliadas as necessidades, capacidades e força de trabalho para construir um ambiente propício para o alto desempenho. Analisa-se também como a organização se engaja, gere e desenvolve sua força de trabalho para utilizar todo o seu potencial em alinhamento com a missão da organização global, estratégia e planos de ação (NIST, 2011).

A **gestão de processos** é examinada a partir dos projetos da organização, nele são verificadas a sua gestão, as melhorias de seus sistemas de trabalho e processos de trabalho que agregam valor ao cliente para alcançar o sucesso organizacional e a sustentabilidade. Também é analisada a sua prontidão para emergências (NIST, 2011).

O prêmio trata os **resultados** como um único critério. Os resultados são considerados relevantes para a análise do nível atual de desempenho da empresa e sua tendência e pela verificação do cumprimento dos requisitos das partes interessadas e pela comparação com demais organizações (ibid).

O Prêmio Malcolm Baldrige enfatiza todo o processo de **gestão de informações** (seleção, coleta, análise, aprimoramento de dados e informações), que é utilizado para a melhoria do desempenho organizacional e a importância de se capitalizar, proteger e divulgar o conhecimento organizacional (ibid).

3.2.6 Modelo de Excelência da EFQM

Em 1988, 14 companhias líderes do Leste Europeu uniram forças para aumentar a competitividade das organizações europeias e formaram a *European Foundation for Quality Management* (EFQM), em português, Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade. As empresas fundadoras da EFQM são: AB Electrolux, British Telecommunications plc, Bull, Ciba-Geigy AG, C. Olivetti & C. SpA, Dassault Aviation, Fiat Auto SpA, KLM, Nestlé, Philips, Renault, Robert Bosch, Sulzer AG, Volkswagen (EFQM, 2013).

Em 1991, a EFQM criou o Prêmio Europeu da Qualidade e também desenvolveu o Modelo de Excelência EFQM em gestão. Este modelo, devido a sua estruturação e organização sistematizada facilita a sua implementação a qualquer tipo de organização, independente do tamanho, setor ou grau de maturidade (EFQM, 2013). A mensuração de desempenho ocorre através da autoavaliação, que é tratada como uma revisão abrangente, sistemática e regular de atividades e resultados em referência a um modelo de excelência em negócios (TROTT, 2012).

O Modelo EFQM é uma ferramenta baseada em nove critérios, que são apresentados na FIGURA 8. Cinco são **critérios de Meios** (Capacitores) e abrangem as atividades e os esforços das organizações, ou seja, o que fazem e como o fazem. Os quatro restantes são **critérios de Resultados** e abrangem os resultados das organizações e como são alcançados (EFQM, 2013). Existe uma relação entre estes dois critérios: os Resultados são causados pelos Meios e os Meios são melhorados utilizando o *feedback* dos Resultados (BARROSO, 2011). O Modelo reconhece a existência de várias abordagens (Meios) para alcançar a Excelência sustentável em todos os aspectos do desempenho (Resultados) (ibid).

De acordo com Barroso (2011), o Modelo de Excelência EFQM baseia-se na premissa de que os Resultados de excelência no que se referem ao **Negócio**, **Clientes**, **Pessoas** e **Sociedade** são alcançados através da **Liderança** na condução da **Política Estratégica**, a qual é transferida através das **Pessoas**, das **Parcerias** e **Recursos**, e dos **Processos**, como apresenta a FIGURA 8.

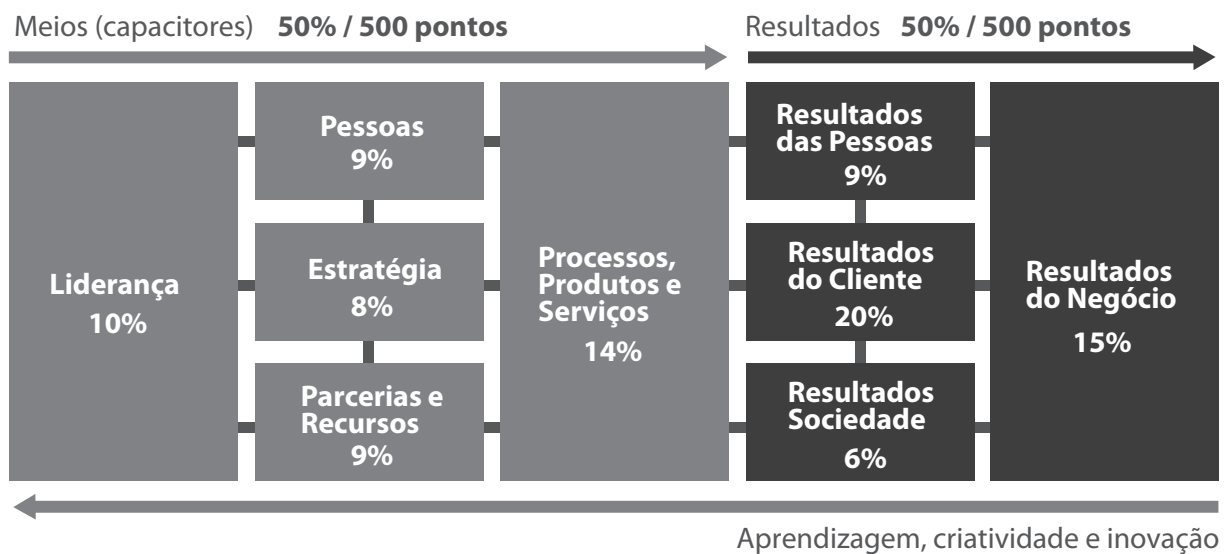


FIGURA 8 – MODELO DE EXCELÊNCIA EFQM

FONTE: adaptação, EFQM, 2012.

A avaliação do desempenho da organização realizada por autoavaliação ou por uma entidade avaliadora como a EFQM, de acordo com este Modelo, faz-se comparando a realidade da empresa com o que está instituído no Modelo EFQM. O resultado dessa comparação é atribuído a uma determinada pontuação entre 0 e 100% de acordo com os 9 critérios que são constituídos por subcritérios (Ibid).

O nível de excelência se estabelece através da pontuação final que representa o resultado do conjunto de pontuações dos subcritérios afetados pela ponderação do peso relativo dos critérios a que pertencem ao Modelo (FIGURA 8). Toda a avaliação é realizada por uma equipe multidisciplinar de profissionais devidamente formados e experientes na aplicação do Modelo (Ibid).

As setas de aprendizagem, criatividade e inovação percorrem o Modelo e evidenciam a sua natureza dinâmica. O Modelo EFQM demonstra que a melhoria dos Meios proporciona melhores Resultados (EFQM, 2013). Segundo Barroso (2011) o Modelo EFQM, oferece uma oportunidade para o *benchmarking*, assim como para a comparação do rendimento e da gestão da organização com padrões de nível mundial.

Em cada subcritério, equipes multidisciplinares de autoavaliação são responsáveis pela identificação dos pontos fortes e de áreas de melhoria da instituição, para depois ser definida uma pontuação final, de acordo com o Modelo. A ponderação destes resultados decorre da obtenção de valores finais para cada um dos 9 critérios (5 de meios e 4 de resultados), e de uma pontuação global (entre 0 e 1000) que quantifica o nível agregado de Excelência conquistado (Ibid), no QUADRO 2 são apresentados os critérios e subcritérios referentes aos Meios.

CRITÉRIOS E SUBCRITÉRIOS DOS MEIOS

Liderança

Como os gestores desenvolvem e prosseguem a missão, a visão e os valores necessários para sustentar, em longo prazo, o sucesso da organização e os implementam através de ações e comportamentos adequados e estão pessoalmente comprometidos em assegurar o desenvolvimento e a implementação do sistema de gestão da organização.

Subcritérios: a avaliação deve procurar evidenciar o que a liderança da organização faz para:

- a. Dar uma orientação à organização: desenvolvendo e comunicando a visão, missão e valores;
- b. Desenvolver e implementar um sistema de gestão da organização;
- c. Motivar e apoiar as pessoas da organização e servir de modelo;
- d. Gerir as relações com o nível político e com as outras partes interessadas

Estratégia

Como a organização implementa a sua missão a visão através de uma estratégia clara orientada para todas as partes interessadas, e suportada por políticas, planos, metas, objetivos e processos adequados.

Subcritérios: a avaliação deve evidenciar o que a organização faz para:

- a. Obter informação relacionada com necessidades presentes e futuras das partes interessadas;
- b. Desenvolver, rever e atualizar o planeamento e a estratégia;
- c. Implementar o planeamento e a estratégia em toda a organização;

Gestão de Pessoas

Como a organização gere, desenvolve e disponibiliza o conhecimento e todo o potencial das pessoas que a compõem, quer ao nível individual, de equipe ou ao nível da organização no seu conjunto, e como planeja essas atividades de forma a prosseguir a política e a estratégia definidas e a garantir a eficácia operacional do seu pessoal.

Subcritérios: a avaliação deve evidenciar o que a organização faz para:

- a. Planejar, gerir e melhorar os recursos humanos em sintonia com o planeamento e estratégia;
- b. Identificar, desenvolver e usar as competências das pessoas em articulação com os objetivos e metas organizacionais, individuais e de grupo;
- c. Envolver as pessoas através do diálogo e da delegação de responsabilidades;

Parcerias e Recursos

Como a organização planeja e gere as parcerias e os recursos internos de forma a garantir a execução da política e da estratégia e o eficaz funcionamento dos processos.

Subcritérios: a avaliação deve considerar as medidas existentes na organização para assegurar que:

- a. As relações de parceria sejam promovidas e implementadas;
- b. As parcerias com cidadãos/clientes;
- c. O conhecimento seja gerido;
- d. Os recursos financeiros sejam geridos;
- e. A tecnologia seja gerida;
- f. Os recursos materiais sejam geridos.

Gestão de processos e de mudanças

Como a organização concebe, gera e melhora os seus processos de modo a apoiar e inovar a política e a estratégia definidas, a garantir a plena satisfação e a gerar mais valor para os seus clientes e outras partes interessadas.

Subcritérios: a avaliação deve evidenciar a forma como a organização:

- a. Identifica, concebe, gera e melhora os processos;
- b. Desenvolve e fornece produtos e serviços através do envolvimento dos cidadãos/clientes;
- c. Planeja e gera a modernização e a inovação.

QUADRO 2 – CRITÉRIOS E SUBCRITÉRIOS DOS MEIOS

FONTE: EFQM (2012).

No QUADRO 3 são apresentados os critérios e subcritérios referentes aos Resultados.

CRITÉRIOS E SUBCRITÉRIOS DOS RESULTADOS

Resultados orientados para os cidadãos/clientes

Que resultados a organização atinge em relação à satisfação dos seus clientes internos e externos.

Subcritérios: a avaliação deve ter em conta os resultados que a organização atingiu com os seus esforços para conhecer as necessidades e expectativas dos cidadãos/clientes, através de:

- a. Resultados de avaliações da satisfação dos cidadãos/clientes;
- b. Indicadores das medidas orientadas para os cidadãos/clientes;

Resultados relativos às pessoas

Que resultados a organização atinge em relação à satisfação das pessoas.

Subcritérios: a avaliação deve considerar os resultados atingidos relacionados com:

- a. Resultados da satisfação das pessoas e medição da motivação;
- b. Indicadores dos resultados relativos às pessoas;

Impacto na sociedade

Que resultados a organização atinge na satisfação das necessidades e expectativas da comunidade local, nacional ou internacional (conforme apropriado). Este critério inclui a percepção em relação a questões como a qualidade de vida, a preservação do meio ambiente e dos recursos globais e as medidas internas destinadas a avaliar a eficácia da organização face à comunidade em que se insere. Inclui também as relações com as autoridades administrativas competentes ou reguladoras da sua área de atividades.

Subcritérios: a avaliação deve evidenciar os resultados da organização junto da comunidade relativos a:

- a. Desempenho social da organização;
- b. Desempenho ambiental da organização;

Resultados de desempenho do negócio

Que resultados a organização atinge em relação ao desempenho planejado, quanto à sua missão ou atividade principal, quanto a objetivos específicos e quanto à satisfação das necessidades e expectativas de todos aqueles que têm interesse (financeiro ou outro) na organização.

Subcritérios: avaliação deve evidenciar os resultados atingidos pela organização relativamente a:

- a. Realização dos objetivos;
- b. Desempenho financeiro;

QUADRO 3 – CRITÉRIOS E SUBCRITÉRIOS DOS MEIOS

FONTE: EFQM (2012)

Os meios e resultados estão inseridos dentro de uma estrutura chamada de RADAR, que se assemelha ao Ciclo de Deming (PDCA), como apresenta a (FIGURA 9). O RADAR é uma ferramenta simples utilizada para a condução de melhoria sistemática em todas as áreas da organização e, este está envolvido por oito conceitos fundamentais, como mostra a FIGURA 10 onde são explicados no QUADRO 4(EFQM, 2013).



FIGURA 9 – RADAR DO MODELO DE EXCELÊNCIA EFQM

FONTE: EFQM (2012)

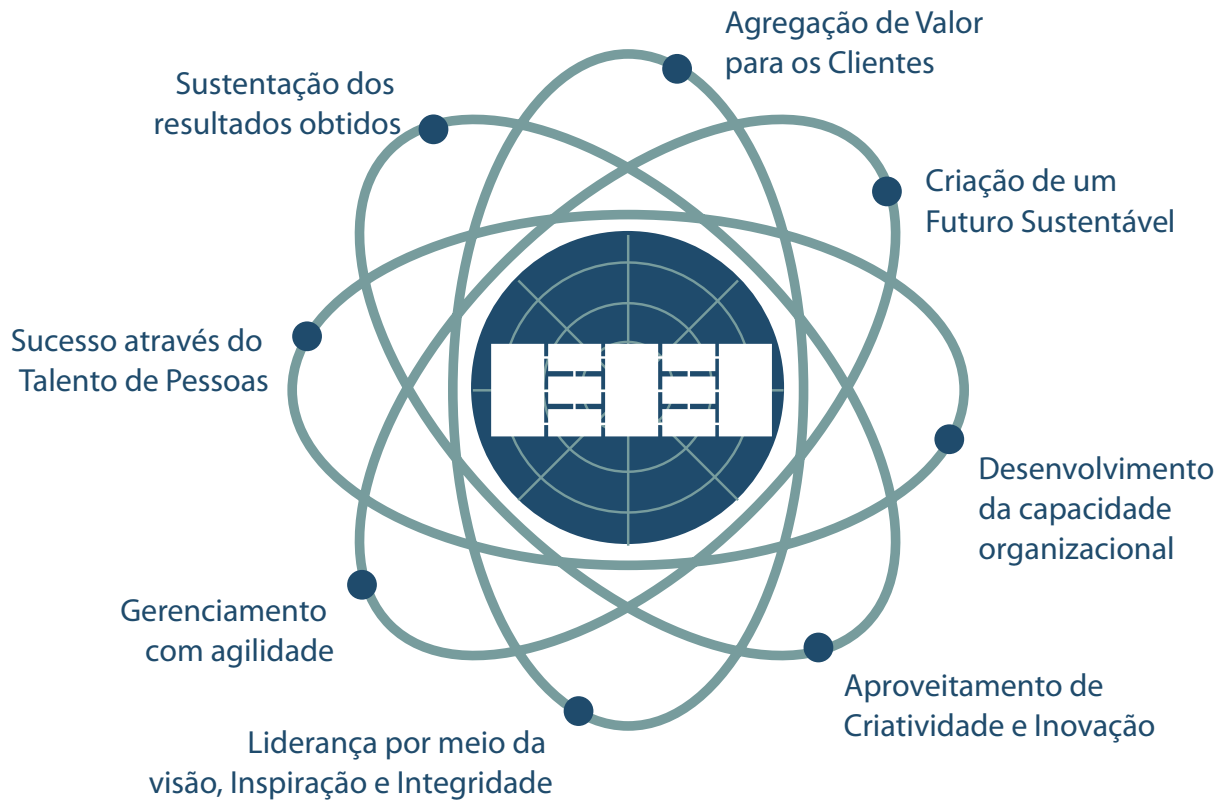


FIGURA 10 – RADAR E OS 8 CONCEITOS FUNDAMENTAIS DO MODELO EFQM
 FONTE: EFQM, 2012.

CONCEITOS FUNDAMENTAIS DO MODELO EFQM

Agregação de Valor para os Clientes

Organizações consistentes agregam valor para os clientes através da compreensão, antecipação e satisfação das necessidades, expectativas e oportunidades

Criação de um futuro Sustentável

As organizações de excelência possuem um impacto positivo sobre o mundo ao seu redor, melhorando o seu desempenho, enquanto, simultaneamente, o avanço das condições econômicas, ambientais e sociais dentro das comunidades em que atuam

Desenvolvimento da capacidade organizacional

Organizações de excelência reforçam as suas capacidades através de uma gestão de mudança eficaz dentro e fora das fronteiras organizacionais

Aproveitamento de Criatividade e Inovação

Organizações de excelência geram maior valor nos níveis de desempenho através da melhoria contínua e inovação sistemática, aproveitando a criatividade de seus stakeholders

Liderança por meio da visão, Inspiração e Integridade
Organizações de excelência têm líderes que moldam o futuro e fazem acontecer, atuando como modelos para seus valores e ética.
Gerenciamento com agilidade
Organizações de excelência são amplamente reconhecidas por sua capacidade de identificar e responder de forma eficaz e eficiente às oportunidades e ameaças.
Sucesso através do Talento de Pessoas
Organizações de excelência valorizam o seus colaboradores e criam uma cultura de capacitação para a realização de ambos, tanto da organizacional quanto dos objetivos pessoais.
Sustentação dos Resultados Obtidos
Organizações de excelência sustentam os excelentes resultados alcançados que atendem as necessidades de curto e longo prazo de todas as partes interessadas, dentro do contexto de seu ambiente operacional.

QUADRO 4 - OITO CONCEITOS FUNDAMENTAIS DO MODELO EFQM
 FONTE: EFQM (2012)

3.2.7 Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ)

Seguindo como exemplo os grandes prêmios da qualidade que ocorrem em outros países, como o Prêmio Deming no Japão e o Prêmio Malcolm Baldrige nos Estados Unidos, em 1991, o Comitê Nacional da Qualidade e Produtividade do Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade - PBQP criou o Prêmio Nacional da Qualidade - PNQ, com o objetivo de incentivar os melhores modelos de gestão da qualidade. Assim, foi estruturado um prêmio anual de reconhecimento de empresas estabelecidas no Brasil. Para administrar o prêmio foi criada a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, hoje chamada de Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), que além de organizar o prêmio, tem também como objetivo disseminar os fundamentos de excelência em gestão (FERNANDES, 2011).

O processo de premiação do Prêmio Nacional da Qualidade - PNQ tem como objetivo “estimular o desenvolvimento cultural, político, científico, tecnológico, econômico e social do Brasil; fornecer para as organizações um referencial (modelo) para um contínuo aperfeiçoamento; conceder reconhecimento público e notório a

excelência da qualidade da gestão para organizações de Classe Mundial; divulgar as práticas de gestão bem-sucedidas, com vistas ao *benchmarking*” (PNQ, 2012).

O PNQ reconhece, na forma de um troféu, a excelência na gestão das organizações sediadas no Brasil. Como forma de divulgação o PNQ disponibiliza o direito de uso de selos (FIGURA 11) que somente as empresas finalistas e premiadas podem utilizar seguindo o manual de uso que é disponibilizado somente a estas empresas (PNQ, 2012).



FIGURA 11 - SELOS DO PNQ
FONTE: PNQ (2012).

Os participantes do PNQ (2012) podem concorrer a cinco diferentes Categorias de Premiação, a saber:

- Grandes empresas;
- Médias empresas;
- Pequenas e microempresas;
- Organizações sem fins lucrativos;
- Órgãos da administração pública.

Para a avaliação do PNQ é apresentada em oito Critérios de Excelência (PNQ, 2012) que foram criados a partir do compartilhamento de experiências entre organizações dos setores públicos e privados, que são (QUADRO 5):

CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO PNQ	PONTOS
Liderança	110
Governança corporativa	40
Exercício da liderança e promoção da cultura da excelência	40
Análise do desempenho da organização	30
Estratégias e Planos	60
Formulação das políticas e estratégias	30
Implementação das estratégias	30
Clientes	60
Imagem e conhecimento de mercado	30
Relacionamento com os clientes	30
Sociedade	60
Responsabilidade socioambiental	30
Desenvolvimento social	30
Informações e Conhecimento	60
Informações da organização	30
Ativos intangíveis e o conhecimento organizacional	30
Pessoas	90
Sistema de trabalho	30
Capacitação e desenvolvimento	30
Qualidade de vida	30
Processos	110
Processos principais do negócio e processos de apoio	50
Processos relativos a fornecedores	30
Processos econômico-financeiros	30
Resultados	450
Resultados econômico-financeiros	100
Resultados relativos aos clientes e ao mercado	100
Resultados relativos à sociedade	60
Resultados relativos às pessoas	60
Resultados relativos a processos	100
Resultados relativos a fornecedores	30
TOTAL	1000

QUADRO 5 – 8 CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DO PNQ
 FONTE: PNQ (2012)

O critério **liderança** aborda os processos gerenciais relativos à orientação filosófica da organização e controle externo sobre sua direção; ao engajamento, pelas lideranças, das pessoas e partes interessadas na sua causa; e ao controle de resultados pela direção.

No PNQ, **estratégias e planos** diz respeito aos processos gerenciais relativos à concepção e à execução das estratégias, inclusive aqueles referentes ao estabelecimento de metas e à definição e ao acompanhamento de planos necessários para o êxito das estratégias.

O critério **clientes** aborda os processos gerenciais relativos ao tratamento de informações de clientes e mercado e à comunicação com o mercado e clientes atuais e potenciais.

O prêmio destaca **sociedade** como os processos gerenciais relativos ao respeito e tratamento das demandas da sociedade e do meio ambiente e ao desenvolvimento social das comunidades mais influenciadas pela organização.

Informações e conhecimento, este critério aborda os processos gerenciais relativos ao tratamento organizado da demanda por informações na organização e ao desenvolvimento controlado dos ativos intangíveis geradores de diferenciais competitivos, especialmente os de conhecimento.

No critério **pessoas** são verificados os processos gerenciais relativos à configuração de equipes de alto desempenho, ao desenvolvimento de competências das pessoas e à manutenção do seu bem-estar.

Como critério, nos **processos** são analisados os processos gerenciais relativos aos processos principais do negócio e aos de apoio, tratando separadamente os relativos a fornecedores e os econômico-financeiros.

O critério **resultados** aborda os resultados da organização na forma de séries históricas e acompanhados de referenciais comparativos pertinentes, para avaliar o nível alcançado, e de níveis de desempenho associados aos principais requisitos de partes interessadas, para verificar o atendimento.

Esses critérios servem não apenas como referencial para o processo de premiação, mas permitem um diagnóstico do sistema de gestão, seja qual for o tipo de organização (FERNANDES, 2011), assim o PNQ, com seu Modelo de Excelência,

têm conduzido empresas brasileiras a se tornarem Classe Mundial, ou seja, com um nível mundial de excelência em gestão.

De acordo com o exposto sobre o Prêmio Malcolm Baldrige, o modelo EFQM e o PNQ, observou-se grande similaridade entre seus critérios.

Segundo Pinto, Carvalho e Ho (2006), dentre os diversos modelos de gestão da qualidade existentes desde o seu surgimento, alguns critérios podem ser identificados nas diversas abordagens, como: **foco nos clientes; liderança e comprometimento da alta direção; envolvimento e participação da força de trabalho; relacionamento com os fornecedores e parceiros; gestão por processos, gestão por diretrizes; melhoria contínua, de processos, produtos e serviços; e análise de fatos e dados relativos à qualidade.**

Para melhor visualização das diferenças e similaridades dos critérios de avaliação dos modelos de excelência foi realizado uma análise comparativa de conteúdo, apresentada no QUADRO 6.

CRITÉRIOS	Malcolm Baldrige	EFQM	PNQ
Liderança	X	X	X
Planejamento e Estratégias	X	X	X
Sociedade		X	X
Gestão da informação e do conhecimento	X		X
Criatividade e Inovação		X	
Cliente	X	X	X
Processos	X	X	X
Sustentabilidade		X	X
Resultados relativos a liderança	X		X
Resultados do negócio	X	X	X
Resultados relativos aos clientes e ao mercado	X	X	X
Resultados relativos aos produtos e serviços	X	X	
Resultados relativos à sociedade		X	X

Resultados relativos às pessoas		X	X
Resultados relativos a processos	X	X	X
Resultados relativos as fornecedores		X	X

QUADRO 6 – CRITÉRIOS DE GESTÃO DA QUALIDADE DOS MODELOS DE AVALIAÇÃO

FONTE: autor (2014)

De acordo com a análise de conteúdo, observa-se que os modelos de excelência apresentam grandes similaridades de conceitos e critérios de verificação, como: **liderança, planejamento e estratégia, gestão da informação e do conhecimento, foco no cliente, benefícios à sociedade e ao meio ambiente, melhoria contínua de processos e resultados** relativos a produtos e serviços, aos fornecedores, às pessoas, ao negócio e a sociedade.

3.3 Gestão da qualidade no desenvolvimento de produtos

O desenvolvimento de produtos consiste em um processo interdisciplinar, porque depende da aplicação de conhecimento advindo de diversas disciplinas e áreas do conhecimento e, caracteriza-se pela sua interfuncionalidade, pois todas as áreas funcionais da empresa são envolvidas, em maior ou menor grau (BUSS; DIAS DA CUNHA, 2002).

O desenvolvimento de produtos (DP) é tratado por diferentes áreas como da administração, do design e da engenharia, como descreve El Marghani (2011).

É possível identificar vários métodos que orientam a implementação do processo de desenvolvimento de produtos, cada qual associado a um ponto de vista específico: engenharia, design ou administração. No âmbito da Engenharia, é por meio da Engenharia da Produção que se desenvolvem os aspectos referentes à engenharia do produto e ao desenvolvimento do projeto técnico dos produtos distribuído em várias especialidades; no que diz respeito ao Design, a estratégia essencial é investigar as interfaces dos usuários com os produtos para atender às necessidades do consumidor, e melhorar o conforto, a segurança e a satisfação dos usuários e na Administração, o Marketing e a Produção desenvolvem métodos que se ocupam com os aspectos mercadológico e organizacional, bem como com o controle da produção (EL MARGHANI, 2011, p.26).

Como citado anteriormente, a gestão da qualidade no desenvolvimento de produto segue o pensamento de Feigenbaum e Ishikawa, que para obter êxito é necessário a colaboração de todas as pessoas da empresa. Portanto, envolvendo os três níveis organizacionais, a alta administração, gerentes, supervisores e trabalhadores de todas as áreas como pesquisa de mercado, pesquisa e desenvolvimento, planejamento de produto, design, os preparativos para produção, compras, gestão de fornecedores, fabricação, inspeção, vendas e pós-serviços, bem como o controle financeiro, administração de pessoal, treinamento e educação (GARVIN, 1992).

Nesse sentido, Garvin (1992) identificou oito critérios da qualidade para produtos e serviços, que são: desempenho; características; confiabilidade; conformidade; durabilidade; atendimento; estética e qualidade percebida.

Baseados nesses critérios propostos por Garvin (1992), Carpinetti, Miguel e Gerolano (2010) propuseram treze critérios da qualidade que são perceptíveis aos consumidores, como mostra o QUADRO 7, a seguir.

Desempenho técnico ou funcional	Grau com que o produto cumpre funções secundárias que suplementam a função básica.
Facilidade ou conveniência de uso	Inclui o grau com que o produto cumpre funções secundárias que suplementam a função básica.
Disponibilidade	Grau com que o produto encontra-se disponível para o uso quando requisitado (por exemplo: não está “quebrado”, não se encontra em manutenção etc.).
Confiabilidade	Probabilidade que se tem de que o produto, estando disponível, consegue realizar sua função básica sem falhar, durante um tempo predeterminado e sob determinadas condições de uso.
Mantenabilidade (ou manutenibilidade)	Facilidade de conduzir as atividades de manutenção no produto, sendo um atributo do projeto do produto.
Durabilidade	Vida útil média do produto, considerando os pontos de vista técnico e econômico.
Conformidade	Grau com que o produto encontra-se em conformidade com as especificações de projeto.
Instalação e orientação de uso	Orientação e facilidades disponíveis para conduzir as atividades de instalação e uso do produto.
Assistência técnica	Fatores relativos à qualidade (competência, cortesia, etc.) dos serviços de assistência técnica e atendimento ao cliente (pré, durante e pós-venda).

Interface com o usuário	Qualidade do ponto de vista ergonômico, de risco de vida e de comunicação do usuário com o produto.
Interface com o meio ambiente	Impacto no meio ambiente, durante a produção, o uso e o descarte do produto.
Estética	Percepção do usuário sobre o produto a partir de seus órgãos sensoriais.
Qualidade percebida e imagem da marca	Percepção do usuário sobre a qualidade do produto a partir da imagem e reputação da marca, bem como sua origem de fabricação (por exemplo, made in Japan).

QUADRO 7 - CRITÉRIOS DA QUALIDADE DE PRODUTO

FONTE: Carpinetti, Miguel e Gerolano (2010)

Pode-se observar que muito do que está referido à qualidade do produto, de acordo com os critérios expostos pelos autores Carpinetti, Miguel e Gerolano (2010), **tem a contribuição do design.**

As principais etapas de implantação podem ser resumidas em: a orientação (estabelecer objetivos e determinar novas estruturas organizacionais); a atribuição de poder (deve-se delegar poder para sincronizar e adequar o SGQ aos objetivos da empresa); e o alinhamento de todos os colaboradores envolvidos nos diversos processos, estes devem ser treinados no uso das técnicas e ferramentas do SGQ e incentivados a aplicá-las constantemente em produtos ou serviços (PINTO; CARVALHO, HO, 2006).

3.4 Recomendações preliminares

Neste capítulo, foram apresentadas as definições e a evolução dos conceitos de qualidade total, as diferentes visões de qualidade para os profissionais de diferentes áreas, como a transcendental, a baseada no produto, a baseada no usuário, a baseada no processo e a baseada no valor. Embora conflitantes essas diferentes visões podem ser combinadas entre si na construção do entendimento do que é qualidade para a empresa.

A gestão da qualidade também aborda questões que dizem respeito a preocupação com sociedade e o meio ambiente. Desta forma, tem-se como importante a minimização de impactos ambientais e a danos causados para a sociedade. Ações

sociais e programas de preservação ambiental fazem parte do pensamento de qualidade, pois estes representam investimentos que geram melhorias para a imagem da organização. Os funcionários da empresa são representantes da sociedade, portanto, investimentos em condições de trabalho, salários adequados, benefícios básicos, formação e qualificação destes representam uma significativa forma de ação social e condiz com a qualidade total, além de trazer benefícios a própria empresa.

No ambiente dinâmico e competitivo em que atuam as empresas, a implementação de um sistema de gestão da qualidade total tornou-se indispensável para o sucesso das organizações. A conscientização para a qualidade e o reconhecimento de sua importância, atualmente apresenta-se como premissa para a sobrevivência de empresas em todo o mundo. Ela consiste em uma estratégia empresarial orientada para criar consciência de qualidade em todos os processos organizacionais. Como o nome já diz, abrange toda a organização, ou seja, todas as pessoas, todos os setores, bem como a organização estendida representada pelos seus fornecedores, distribuidores e demais parceiros de negócios.

Neste capítulo foram apresentados também alguns sistemas da gestão da qualidade. Os sistemas apresentam filosofias e atitudes que devem ser tomadas rumo a excelência em qualidade, observou-se que houve uma evolução que passou do sistema TQC para o CWQC até chegar no TQM que englobou, aprimorou e concentrou as principais ideias de qualidade total, bem como a família ISO 9000, que assim como os modelos de excelência Malcolm Baldrige, EFQM e PNQ se converteram em ferramentas de autoavaliação e melhoria da gestão global das organizações. De uma forma geral os prêmios e modelos de excelência em gestão têm se consolidado como referências mundial para alcançar a excelência organizacional.

De acordo com o que foi exposto, verifica-se que nos sistemas de gestão da qualidade e nos modelos de excelência são identificadas grandes similaridades de conceitos e critérios de verificação, como: **foco nos clientes; liderança e comprometimento da alta direção; envolvimento e participação da força de trabalho; relacionamento com os fornecedores e parceiros; gestão por processos, gestão das informações e do conhecimento; melhoria contínua, de processos, produtos e serviços; e análise de fatos e dados relativos à qualidade.** Observou-se também que a qualidade tem preocupação com a sociedade e o meio ambiente como verificado através do Taguchi e os modelos de

excelência. Já o *benchmarking* apresenta-se como uma ferramenta que pode servir de apoio às organizações para comparar, medidas de desempenho, *benchmarks*, com a concorrência.

Como forma de melhor visualização dos conteúdos abrangidos, foi elaborado um esquema que apresenta a ênfase na avaliação da gestão da qualidade, conforme os critérios levantados, como mostra a FIGURA 12.



FIGURA 12 – CRITÉRIOS ENCONTRADAS NAS AVALIAÇÕES DE GESTÃO DA QUALIDADE.
FONTE: autor (2014)

Nesta representação acima, tomando como base a melhoria contínua que é um dos fundamentos da gestão da qualidade, parte-se da Liderança em direção aos Resultados. Os espaços de intersecção representam a interação que ocorre entre as partes, da mesma forma, todas possuem interligação com o círculo central.

Através deste capítulo, foi possível verificar que a qualidade total como um sistema integrado nas organizações, apresenta-se como um caminho para a empresa conseguir atender às necessidades e expectativas de seus clientes,

com produtos e serviços de qualidade e que estão em conformidade com as leis e regulamentos aplicáveis.

Os principais benefícios da qualidade total são:

- Melhoria da imagem, cultura e desempenho da organização;
- Maior satisfação dos clientes externos (sociedade);
- Melhoria da moral e satisfação dos colaboradores
- Aumento da produtividade e redução de custos;
- Melhoria da comunicação interfuncional;
- Melhoria de produtos e serviços;
- Maior competitividade no mercado nacional e internacional;
- Maior aptidão para implementações de padrões e normas nacionais ou internacionais, que compreende treinamento, mapeamento, documentação dos processos produtivos e registro das atividades realizadas por uma organização.

4. DESIGN E QUALIDADE: O CONCEITO DE BOM DESIGN

Quando se fala em Bom Design, por oposição pode-se pensar que existiria um Mau Design. Mas, o conceito de Bom Design não se apoia em uma dicotomia simplista entre o bom e o mau, mas sim em um processo constitutivo de diversos elementos, cujo conceito remete ao início da profissão de design.

Determinados objetos possuem qualidades que os diferenciam dos demais e se tornam quase como um consenso para determinado público e essas qualidades podem ser usadas de modo competitivo. Um exemplo que retrata esta afirmação recorre ao ano de 1887, quando a Rainha Vitória, do Reino Unido, se manifestava descontente com a crescente competitividade dos produtos alemães, que atraíam por sua qualidade. Na esperança de que os ingleses passassem a evitar os produtos alemães, o governo do Reino Unido impôs a *Merchandise Marks Act* para produtos provenientes da Alemanha, o que significava que os produtos alemães deveriam passar a ter a designação *Made in Germany*, fazendo com que os consumidores britânicos valorizassem os produtos locais. No entanto, com essa medida, o que se esperava não aconteceu, mas sim o contrário. Para frustração da rainha, o que foi concebido como um aviso para boicote aos produtos alemães, muito em breve tornou-se um selo de qualidade significativo, uma referência de bom produto (ARZBERG, 2012).

4.1 Origem do conceito de Boa Forma

Pode-se dizer que esse conceito está firmado inicialmente nas questões etimológicas do termo *Gestalt* e *Gestaltung*. *Gestalt* é um termo da língua alemã que significa dar forma. Conforme Bürdek (2002), alguns estudos referentes ao design se apoiaram nos fundamentos da estética formal, que foram construídos através da investigação sobre os processos perceptivos. Seu início teria se dado com Aristóteles, que enumerou os cinco sentidos como base da percepção, seguido pelos estudos de George Berkeley, no século XVIII, que desenvolveu uma teoria independente da

percepção, em que investigava a visão humana e seus componentes. E, posteriormente tratados por Hermann Helmholtz no século XIX, que elaborou os princípios da percepção visual, e considerou que essas sensações representavam signos, que assumiam seu significado somente no curso de uma evolução produzida mediante associações adquiridas através de experiências (ibid).

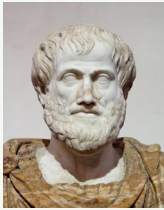
O conceito de bom design teve também a designação de Boa Forma. Essa designação tem sua origem nos estudos realizados pela Teoria da *Gestalt* ou, em português chamada Psicologia da Forma (MUELLER, 1968), que se desenvolveu e levou Christian von Ehrenfels, a publicar um texto **Sobre as qualidades formais**. Ehrenfels se demonstrava contra a psicologia que separava os elementos do todo, assim lançou a seguinte proposição da Psicologia da Forma: “O conjunto (o todo) é mais que a soma de suas partes” (BÜRDEK, 2002, p.181). Ehrenfels publicou ainda em 1916 um a dissertação sobre o “O nível e a pureza da forma”, no qual descreveu que as formas se diferenciam porque nelas existem os níveis de unidade e diversidade (pureza da forma e o nível da obra).

As verificações de Ehrenfels serviram como orientador de todas as investigações dos criadores do gestaltismo: David Katz, Wolfgang Köhler e Max Wertheimer (BÜRDEK, 2002), a partir dos quais passou-se à admissão de uma lei da “boa forma” ou da “pregnância das formas” (MUELLER, 1968, p.408) que abrange diversas leis, chamadas de leis da *Gestalt*.

A seguir é apresentada uma linha do tempo simplificada (FIGURA 13), referente a história da *Gestalt* – que não pretende ser exaustiva –, privilegiou-se informação relativa a indivíduos, realizações e publicações. De forma a facilitar a consulta, optou-se por enumerar os acontecimentos de maior relevância.

Aristóteles

384 a.C.-322 a.C.



Enumerou os cinco sentidos como base da percepção

George Berkeley

1685-1753



Em 1709, estudo sobre a percepção e investigação da visão humana e seus componentes.

H. Helmholtz

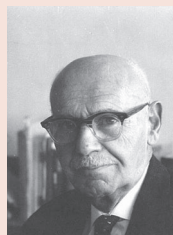
1821-1894



Princípios da percepção visual. As "sensações são signos". Significado mediante associações.

C. Ehrenfels

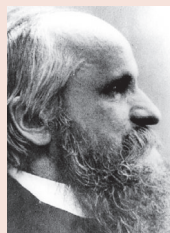
1859-1932



Publicou em 1890 seu estudo chamado **Sobre as qualidades formais**.

Alexius Meinong

1853-1920

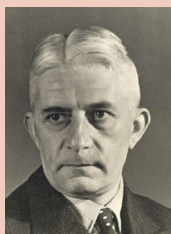


Publicou em 1907 a Teoria do Objeto.

Gestalt Leis da Boa Forma

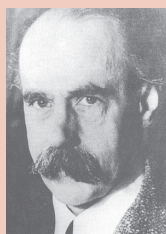
Wolfgang Köhler

1887-1967



Max Wertheimer

1880-1943



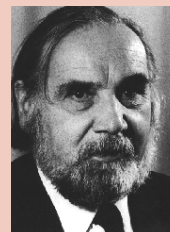
Kurt Koffka

1886-1941



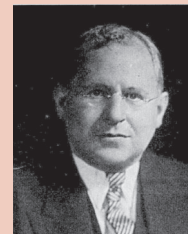
W. Metzger

1899-1979



David Katz

1884-1953



Estudos sobre a psicologia da percepção e do pensamento. Exploraram os processos de experimentação e de conduta considerando a visão do todo. Mais tarde, dando continuidade W. Metzger.

Estudos sobre o campo da percepção das cores

FIGURA 13 – LINHA DO TEMPO DA GESTALT.

FONTE: autor (2014)

As leis da Gestalt tiveram forte influência para o conceito do bom design e na didática da composição formal (BÜRDEK, 2002). Isso pode ser compreendido pelo fato de que o termo Teoria da Forma, bem como a localidade e a época em que surge, demonstra uma ligação próxima com conceito de Bom Design. Em alemão, Teoria da Forma é denominada *Gestalt Theorie*, teoria essa que influenciou o ensino do design na escola Ulm, que se chamava *Hochschule für Gestaltung Ulm*, ou seja, Escola Superior da Forma de Ulm, aberta oficialmente em 1952 e fechada em 1968.

Anteriormente, em 1949, Max Bill, ex-aluno da Bauhaus, já havia cunhado o termo *Gute Form* (Boa Forma), o que mais tarde equivaleria a Bom Design e a Bom Desenho, propondo um discurso da forma em oposição ao discurso do mercado gerado a partir do *Styling* (SOUZA, 2008). O termo, *Gute Form*, aparece inicialmente em uma brochura produzida pela Associação dos Artesãos Suíços (*Schweizerischen Werkbund*), apresentada na FIGURA 14, publicada como seu título, *Die Gute Form* (A Boa Forma). Nela, Johannes Itten, diretor do Museu de Arte de Zurique, assinou a introdução da brochura de Bill, salientando o que se considerava como boa forma para a associação dos artesãos da Suíça. Nessa publicação, Johannes Itten expôs a ideia de que os produtos deveriam possuir: **ordem com sentido, boa proporção, materiais reais e ser agradável aos olhos** (ARCHITONIC, 2012).

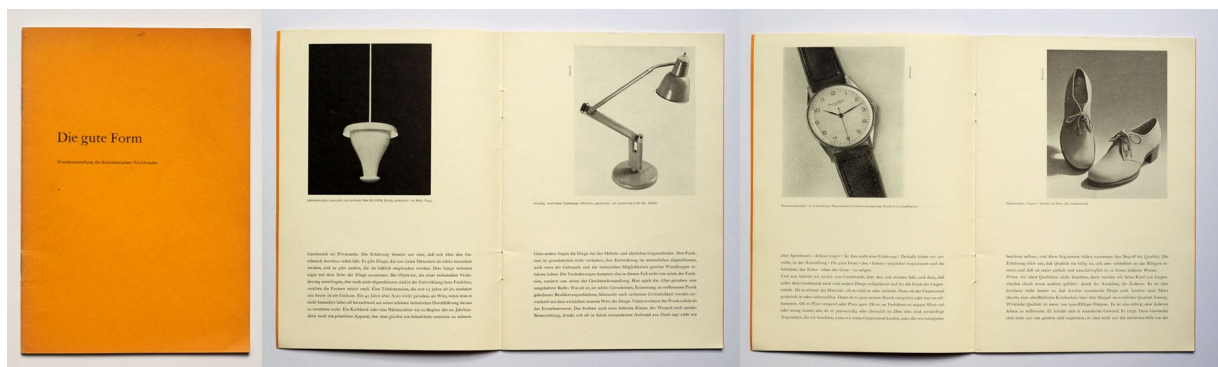


FIGURA 14: BROCHURA DIE GUTE FORM, MAX BILL.

Fonte: Spitz, 2013

Igualmente em 1949, Max Bill concebeu uma exposição itinerante, que denominou *Die Gute Form*, e que passou pela Suíça, Alemanha e Áustria. A exposição foi considerada como um sinal importante, em uma Europa que havia sido destruída pela Segunda Guerra Mundial e em sua fase de reconstrução foi à procura de novos

rumos no projeto de produtos. Um uso econômico dos recursos, funcionalidade e vida útil longa acreditava ser necessário para aquela época. As características dos produtos buscavam a durabilidade e contradizia a sociedade de consumo e do conceito de descartabilidade (ARCHITONIC, 2012).

As ideias de orientação estético-formal de Bill foram disseminadas na Escola Superior da Forma de Ulm, para onde ele foi chamado a ser o primeiro diretor. Essas ideias passaram a gerar desacordos e conflitos ideológicos com outros professores da escola, como Otl e Aicher, Tomás Maldonado, Hans Gugelot, entre outros (SOUZA, 2008). Bill privilegiava a questão formal do projeto, em detrimento de questões de uso, de produção e de mercado, o que desagradava o corpo docente, que pretendia fazer da escola um centro de reflexão e produção em design de base tecnológica (NIEMEYER, 2000).

Os princípios de design da Escola de Ulm, sejam eles oriundos da influência de Max Bill ou dos demais professores, foram rapidamente aplicados na indústria, tendo como uma de suas principais representantes a empresa alemã Braun AG. Desde o início, os produtos da Braun AG apresentavam uma linguagem formal que se tornou não apenas conceito e representação da marca Braun, mas do “design alemão” apresentando todos os seus produtos com as seguintes características: **prático**, **racional**, **econômico** e **neutro** tomando como sua principal diretriz a **funcionalidade** (BÜRDEK, 2002), como mostra a FIGURA 15.



FIGURA 15 – LOJA DA BRAUN EM FRANKFURT E SEUS PRODUTOS.
FONTE: Spitz (2013)

Dieter Rams, que foi diretor da Braun, tido como um dos designers mais influentes do século XX (BÜRDEK, 2010) apresentou os dez princípios do bom design que são utilizados pela Braun AG (TROTT, 2012), que seguem:

1. **Utilidade:** a funcionalidade de um produto é a razão central para a sua existência, a forma segue a função.
2. **Qualidade:** a Braun enfatiza quatro aspectos de qualidade:
 - a) Versatilidade: oferecer uma série completa de tarefas exigidas para executar determinada função. Exemplo cozinhar: misturar, combinar, amassar e cortar.
 - b) Elevada eficiência mecânica: oferecer alto desempenho em todas as séries de tarefas.
 - c) Segurança: evitar o contato com as partes móveis do produto para evitar acidentes.
 - d) Integração da moldagem de injeção: aplicar a tecnologia de permite que muitos elementos sejam integrados e incorporados num único molde.
3. **Facilidade de uso:** enfatizar a engenharia humana do produto para garantir a facilidade de uso e de limpeza.
4. **Simplicidade:** não ser intrusivo. Enfatizar o que é relevante e omitir o que é supérfluo.
5. **Clareza:** evitar instruções complexas. Expressar claramente a função do produto, tornando-o autoexplicativo.
6. **Ordem:** fazer com que todos os detalhes do produto situam-se em um lugar lógico e relevante.
7. **Naturalidade:** evitar qualquer elemento artificialmente decorativo.
8. **Estética:** alcançar por meio da simplicidade a atenção aos detalhes e a ordem.
9. **Inovação:** alcançar um design duradouro desenvolvendo e administrando cuidadosamente as inovações envolvidas.
10. **Autenticidade:** aplicar o princípio de que “apenas um design honesto pode ser um bom design”, desta forma, evitar qualquer tentativa de jogar com as emoções e fraquezas das pessoas.

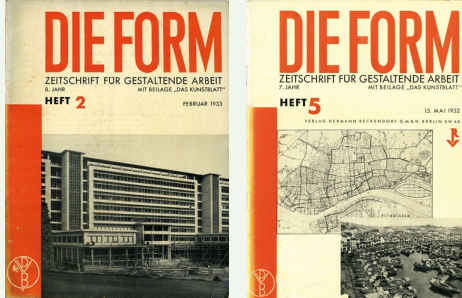
Influenciados pelos pensamentos de Bill, outras entidades e designers simpatizantes buscaram determinar o que representava bom design, como o *International Design Center* de Berlim que também elaborou uma descrição do que seria um Bom Design (BÜRDEK, 2010):

- O bom design precisa expressar as particularidades de cada produto por meio de configuração própria;
- Deve ser visível a função do produto, seu manejo, para ensejar uma clara leitura do usuário;
- Deve ser transparente o estado mais atual do desenvolvimento da técnica;
- Não deve se ater apenas ao produto em si, mas deve responder a questões do meio ambiente, da economia de energia, da reutilização, de duração e de ergonomia;
- Deve fazer da relação do homem e do objeto o ponto de partida da configuração, especialmente nos aspectos da medicina do trabalho e da percepção.

Foi elaborada uma linha do tempo sobre o Bom Design – que não pretende ser exaustiva –, privilegiou-se informação relativa a indivíduos, movimentos, publicações, organizações, mas também a instituições de ensino. De forma a facilitar a consulta, optou-se por enumerar os acontecimentos de maior relevância, como apresentado na FIGURA 16, a seguir.

1932-1933

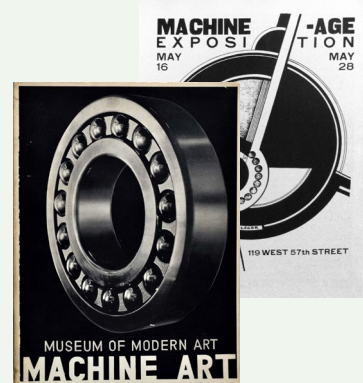
Revista Die Form = A Forma. Os assuntos abordados iam desde os conceitos ligados à nova arquitectura até à nova tipografia, à fotografia e ao design experimental. Busca pelo modernismo.

**1933**

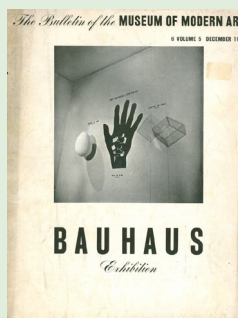
Encerramento das atividades da Bauhaus

**1934**

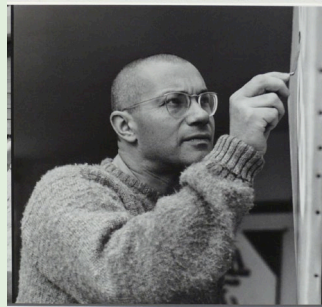
Exposição *Machine Art*

**1938**

Exposição sobre a Bauhaus no MoMA

**1949**

Brochura *DIE GUTE FORM* de Max Bill

**1949**

Raymond Loewy e o *Styling* figura na capa da revista TIME

**1952**

Abertura da Escola de ULM

**Década de 1950 e 60**

Parceria entre a escola de ULM - Dieter Rams e Braun

**1968**

Fechamento da Escola de ULM



FIGURA 16 – LINHA DO TEMPO DO BOM DESIGN.

FONTE: autor (2014)

4.2 Primeiras mudanças no conceito

Devido aos intensos choques ideológicos com o neocapitalismo alemão, que se posicionava contra o racionalismo, a escola de Ulm votou sua autoextinção em 1968. Nessa época, o conceito de Bom Design já recebia fortes críticas como consequência das mudanças filosóficas que decorreram da crise do pensamento moderno (SOUZA, 2008). Para muitos o design racional e funcionalista apresentava uma doutrina com regras rígidas e que já não fazia sentido. Ainda no ano de 1968, o arquiteto, Werner Nehls, chocou a cena do design ao afirmar que a concepção objetiva e funcionalista do design se apresentava por completa ultrapassada (BÜRDEK, 2010).

No início da década de 1970, tornou-se público os sérios males causados pela industrialização e consumo de massa ao meio ambiente, o acelerado esgotamento dos recursos naturais e o crescimento da degradação ambiental. Nesse contexto, em 1971, seguindo os preceitos da tecnologia alternativa, o designer Victor Papanek produziu uma crítica sobre o design, substituindo os argumentos morais do bom design por outros baseados em preocupações com o meio ambiente e aspectos culturais (FORTY, 2007).

Para Papanek (1977), o bom design abrange aspectos éticos, sociais, culturais e ecológicos. Para o autor os designers se tornaram perigosos, pois esses profissionais criam automóveis inseguros, que matam e mutilam pessoas, geram lixo em excesso e poluem o ambiente. De acordo com Dormer (1995), o design do mundo ocidental está inserido em uma cultura capitalista e de consumo, o que justifica sua projeção. Assim sendo, o autor ressalta que o design, tal como o consumismo, não é uma atividade nem amoral e nem apolítica. Portanto, os designers e o consumismo da sociedade são responsáveis, a liberdade de escolha do consumidor ao mesmo tempo em que estimula a criatividade também contribui para a escassez dos recursos do planeta. Portanto, os designers, indústrias e governos devem determinar o dano ecológico e social que causam a sociedade (PAPANEK, 1977). A partir de Papanek, o design passou a se importar com estes aspectos.

Diversos grupos de design italiano apresentaram também forte oposição ao dogmatismo do design racional e funcional. O movimento, chamado de *Anti-Design*,

caracterizou-se pela forte vontade política para o ataque as estruturas ideológicas das tendências predominantes, mostrando que o bom design poderia ser atingido buscando outros caminhos. O movimento se consolidou mesmo não sendo voltado ou acessível para a população, esse movimento marcou a transição do modernismo para a pós-modernidade no design (FIGUEIREDO *et al.*, 2010).

O debate cultural entre os partidários do design racional e do funcionalismo e os adeptos do simbolismo permaneceu até aproximadamente a segunda metade da década de 1970 (COSTA, KLÖPSCH, MOZOTA, 2011). Nesse período floresciam novos rumos para o design. Portanto, a partir da década de 1980, a Europa Ocidental passou dos princípios do modernismo e ideias do funcionalismo para um pluralismo de estilos e influências (SCHNAIDER, 2010). Dessa forma, a caracterização do bom design já não podia ser enquadrada em apenas poucos princípios, assim, passou a se apresentar como um amplo espectro de habilidades e qualidades.

Na década de 1980, Löbach (2001), apresentou aspectos relacionados às funções que estão presentes em todos os produtos industrialmente produzidos, ou seja, funções estéticas, práticas e simbólicas, porém ressaltou que, possivelmente, uma das funções apresenta prevalência sobre as outras. As funções são descritas no QUADRO 8, a seguir.

Funções práticas	Relaciona-se com os aspectos fisiológicos da utilização física do produto, em que se verifica o conforto, a praticidade e a resistência
Funções estéticas	Relaciona-se com os aspectos sensoriais, ou seja, a configuração visual do produto em que através do uso se verificam as dimensões, formas, cores e texturas
Funções simbólicas	Relaciona-se com os aspectos espirituais, psíquicos e sociais do uso, ou seja, sua interação emocional. Só se manifesta de forma efetiva se for baseada na aparência percebida sensorialmente e na capacidade mental da associação de ideias.

QUADRO 8: FUNÇÕES DOS PRODUTOS

FONTE: Löbach (2001, p.67)

A partir da década de 1990, com o avanço tecnológico, o uso de computação, a popularização da internet e a globalização, o design teve significativos avanços. A utilização de softwares CAD (*Computer-Aided Design*) e a fabricação assistida por computador facilitaram a integração do design no processo de inovação das empresas

(COSTA; KLÖPSCH; MOZOTA, 2011). O mercado passou a competir globalmente e a produtividade industrial atingiu níveis até então nunca atingidos.

Os princípios que regiam o bom design nessa época refletiam as preocupações da sociedade. Momento em que surgia o sistema de gestão ambiental, série ISO 14000, de 1993 e a norma BS 8800 de sistema de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho, publicado em maio de 1996, que serviu como uma das bases para a criação da série ISO 18000, de 2000. No campo do design, pesquisas sobre sustentabilidade passaram a crescer, destacando o autor Ezio Manzini e Carlo Vezzoli, professores do Politécnico de Milão, Itália.

4.3 O Bom Design na atualidade

Na atualidade, observa-se que o bom emprego do design por parte das empresas tem contribuído para o sucesso dentro do cenário competitivo atual. O design tem sido cada vez mais visto como uma ferramenta estratégica empresarial em um mercado global e altamente competitivo (DDI, 2005). Diante desse contexto, diversas pesquisas têm sido realizadas por pesquisadores e instituições com o intuito de promover o design e demonstrar seus benefícios às empresas.

Em uma pesquisa realizada por Platt e Hertenstein para o *Design Management Institute* (DMI), foram investigadas 51 empresas, na Europa, de quatro setores industriais, a indústria moveleira, indústria de informática, de aparelhos eletrônicos e a indústria automotiva, em um período de cinco anos. Para o estudo foram relacionados 12 medidas de desempenho financeiro com o foco no design exercido por cada organização (PLATT; HERTENSTEIN; BROWN, 2001).

O estudo constatou que as empresas que investiram mais em design obtiveram maior desempenho financeiro. Portanto, a análise indicou que um bom design é, de fato, um bom negócio. No entanto, o design por si só não pode superar os efeitos de, por exemplo, a produção ineficiente ou marketing e vendas fracas. Existe uma necessidade de que a empresa como um todo esteja trabalhando bem. Portanto, um bom design e investimento em design não assegura um alto desempenho financeiro (ibid).

Além disso, esse estudo corrobora com a afirmação de Kootstra (2009), que mostra que, segundo dados de pesquisas do *Design Management Europe Survey* (DME Survey), as empresas que investem em design tendem a ser mais inovadoras e rentáveis, além de crescer mais rápido do que as empresas que não o fazem.

Em outro estudo, mais recente, com o objetivo de verificar a contribuição do design no desempenho dos negócios em pequenas e médias empresas holandesas, foi realizada uma ampla pesquisa iniciada pela Associação dos Designers Holandeses (*Association of Dutch Designers*) e conduzida pela Rotterdam Escola de Gestão (*Rotterdam School of Management*), em colaboração com a Universidade Tecnológica de Delft (*Delft University of Technology*).

Na pesquisa foram coletados os dados de cerca de 400 gestores de 163 empresas holandesas (GEMSER; CANDI; ENDE, 2011) e foi verificado que a utilização do design, no desenvolvimento de novos produtos, pode ser dividida em dois tipos básicos: **design funcional**, que inclui o design para tecnologia, funcionalidade e facilidade de uso, e o **design experiencial**, que inclui design com ênfase nos sentidos humanos (design sensorial) e design simbólico, que evoca emoções e a autoexpressão. Para essa pesquisa foi definido design inovador como aquele produto que se apresenta como sendo substancialmente diferente do que foi anteriormente introduzido no mercado (GEMSER; CANDI; ENDE, 2011).

Como resultado, verificou-se que o envolvimento de designers no processo de desenvolvimento de produtos exerce uma maior ênfase no design experiencial e no design funcional. A ênfase no design experiencial e funcional contribui para melhorar o desempenho do novo produto, especialmente se, aos designers, for dado um alto grau de liberdade para explorar ideias fora do escopo do projeto e se o design experiencial for inovador, o que gera maior desempenho financeiro. Verificou-se também que o envolvimento de designers no desenvolvimento da identidade corporativa contribui para a melhoria da imagem da empresa, principalmente se o design experiencial for inovador (ibid).

Para Sharma (2010), o design tem demonstrado a sua capacidade de gerar negócios melhores para todos os envolvidos, através de mudanças nas comunicações entre as empresas e seus públicos, produtos melhores, experiências positivas,

melhores processos, embalagens ergonômicas, entre tantos outros exemplos que somados, promovem significativo avanço no ambiente corporativo. Portanto, a utilização do design vai além dos aspectos estéticos ou funcionais, pois incorpora elementos técnicos e conteúdos diversos que possibilitam criar uma experiência ou um serviço (APEXBRASIL, 2013).

Segundo Mukai (2012), “o design impacta na decisão de compra em decorrência de suas características que atribuem conceito ao produto, influenciando decisivamente na aceitação e preferência do consumidor.”

Diante do exposto, verifica-se que o sentido do termo “Bom Design”, na atualidade, refere-se ao êxito do processo das atividades de design bem gerenciado e executado, que traz como resultado benefícios à organização. Dessa forma, o emprego do bom design na organização, possibilita um maior desempenho financeiro, através da agregação de valor diante de uma melhoria do processo de desenvolvimento de produtos e conseqüentemente dos próprios produtos, tanto na qualidade funcional quanto na qualidade experiencial, o que explica o crescimento de pesquisas em gestão de design.

A partir dessa visão, o design também passa a ser visto como uma ferramenta de gestão que cria diferenciação nas capacidades internas da empresa. O design deixa de ser visto como apenas um resultado à forma, mas como um processo criativo de gestão que pode ser integrado em outros processos da organização, como gestão de ideias, de inovação, de pesquisa e desenvolvimento (P&D) e de marketing (COSTA, KLÖPSCH, MOZOTA, 2011).

4.4 Gestão de design e Bom Design

Considera-se que os primeiros sinais da utilização do design como estratégia empresarial se deu por volta de 1907, quando o arquiteto e designer Peter Behrens, considerado o pioneiro do design moderno (BÜRDEK, 2002), projetou os edifícios arquitetônicos (LÖBACH, 2001), fachadas das lojas (MEGGS, 2009) e o programa

de identidade corporativa para empresa AEG (*Allgemeine Elektrizitäts Gesellschaft*), grande empresa alemã de alta tecnologia, para época, fabricante de produtos elétricos e, dirigida por Walther Rathenau (SOUZA, 2008).

Behrens utilizou o design como um fator de diferenciação. Além da criação do logotipo, desenvolveu todo sistema de aplicação da marca sobre catálogos, produtos, cartazes e diversos tipos de materiais para AEG, conferindo ao material uma imagem unificada da empresa (KOPP, 2004), como apresentada na FIGURA 17. Destaca-se no seu trabalho a criação de uma fonte tipográfica para o logotipo e todos os materiais impressos de uso exclusivo da AEG, chamada de Behrens-Antiqua, que mais tarde foi disponibilizada para uso geral. Seu trabalho para a AEG foi considerado o primeiro programa completo de identidade visual (MEGGS, 2009).



FIGURA 17 – PROGRAMA DE IDENTIDADE VISUAL DA AEG.
FONTE: Meggs (2009).

Mas, o termo gestão de design¹ teve sua origem na Inglaterra na década 1960. Na época referia-se somente às relações entre os escritórios de design e seus clientes. Sua função era garantir o bom andamento dos projetos e a comunicação entre os diversos departamentos envolvidos no desenvolvimento de produtos e nas atividades de gestão de marcas (COSTA; KLÖPSCH; MOZOTA, 2011). Segundo Mukai (2012,

1 Gestão do Design se diferencia de Gestão de Design. De acordo com Martins (2004) Gestão do Design significa algo limitado, único, gestão de uma coisa propriamente dita, ou seja, de só um segmento da área. O emprego da expressão De design generaliza sua aplicação, ou seja, corresponde a um termo mais amplo e que engloba todos os segmentos. Portanto, para esta pesquisa será utilizada a expressão Gestão de Design quando referir-se a gestão nos três níveis organizacionais e gestão do design quando estiver relacionada a apenas ao design operacional. Neste sentido, refere-se à Gestão de Design no nível Estratégico e Tático.

p. 149), “o design pode ser utilizado como ferramenta estratégica, pois possibilita que a organização alcance uma identidade por meio da inovação nos produtos”.

Segundo Costa, Klöpsch e Mozota (ibid), o início da gestão de design se deu no momento em que o modelo de administração taylorista passou a abordar uma proposta bem mais flexível, orientada ao consumidor, baseada em projeto e qualidade total.

De acordo com Fascioni (2004), alguns teóricos relacionaram a gestão de design como sendo uma evolução da gestão da qualidade, pois, de acordo com a *International Council Societies of Industrial Design* (Icsid) (2013):

O design é uma atividade criativa, cujo objetivo é estabelecer as qualidades multifacetadas de objetos, processos, serviços e seus sistemas em ciclos de vida completos. Deste modo, design é o fator central da inovação humanizada das tecnologias e fator crucial das trocas econômicas e culturais (www.icsid.org).

Observa-se que o design, assim como a gestão da qualidade, tem entre suas funções, a preocupação de desenvolver produtos e serviços com qualidade visando atender as expectativas dos consumidores. Desta forma, design é definido por Bahiana (1998, p.9) como “a melhoria dos aspectos funcionais, ergonômicos e visuais de produtos, de modo a atender às necessidades do consumidor, melhorando o conforto, a segurança e a satisfação dos usuários”. E para Bonsiepe (1997), o design representa a melhoria da qualidade em diversos aspectos como no uso do produto, na forma de um novo produto, no processo de fabricação, na sustentabilidade ambiental e social, em um produto socialmente inclusivo, na aplicação de novos materiais e da qualidade estética. Para Mukai (2012), a satisfação do consumidor deve ser vista com o propósito de sobrevivência a longo prazo.

Com isso, embora com enfoques diferentes, verifica-se que algumas definições de design apresentam compatibilidade em termos de objetivos com a gestão da qualidade. No entanto, segundo Costa, Klöpsch e Mozota (2011), o design é sinônimo de qualidade, mas os designers em sua grande maioria não conhecem a metodologia e as técnicas de gerenciamento da qualidade total.

A história do design pode ser relacionada à história da qualidade no processo produtivo de acordo com a evolução da administração empresarial, desde o seu

fundamento até a compreensão do seu papel estratégico. Na FIGURA 18, a seguir, são observadas as similaridades neste percurso até ambas as atividades atingirem o foco estratégico (SANTOS, 2000, p.65).

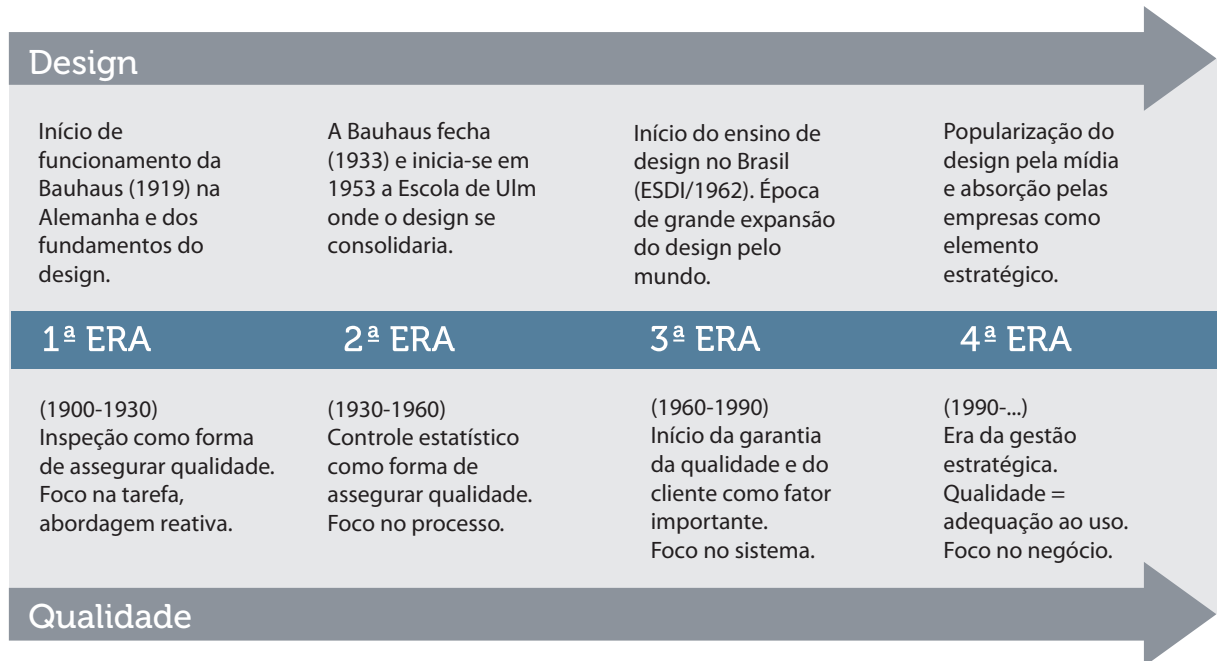


FIGURA 18 - RELAÇÃO HISTÓRICA DA QUALIDADE E DO DESIGN
FONTE: SANTOS, 2000, p.65.

Se a qualidade depende da disposição para melhorar continuamente os produtos e a própria empresa, o design pode ajudar a criar consenso em torno da qualidade e inspirar uma nova visão (COSTA; KLÖPSCH; MOZOTA, 2011). Para Magalhães (1997), a empresa que se esforçou em implementar um sistema de gestão da qualidade (SGQ) possui maior possibilidade de utilizar o design com sucesso, devido ao processo de mudança de cultura que teve que passar, possibilitando maior facilidade em assimilar a implementação e o desenvolvimento do design.

Para Peters (2000) o design é um recurso essencial para diferenciar a empresa de sua concorrência, deve ser difundido como um atributo encontrado em todas as atividades e em todos os locais da corporação e em tudo que a empresa cria, tratando-o de modo processual, tal qual a gestão da qualidade. A gestão da qualidade busca a melhoria de todos os processos e de toda a organização e a gestão de design oferece uma imagem única e coerente da empresa para todos os seus colaboradores e uma visualização clara da estratégia empresarial (FASCIONI, 2004). Portanto a

gestão da qualidade e a gestão de design exercem influência em toda a organização.

Gimeno (2000) ressalta a importância e a relação entre a qualidade e o design:

A qualidade está intimamente ligada ao design, tanto do ponto de vista das características funcionais do produto como da eliminação de falhas de produção ou de manutenção e confiabilidade do produto nas mãos do cliente. Mas não existe só a qualidade do produto como *output* da empresa que chega ao mercado, o conceito de qualidade também exige qualidade no processo de design. Neste sentido, (...) a área de design deve ser afetada pela qualidade da empresa empenhada em atingir a qualidade total. A área de design deve garantir a qualidade nas áreas, das empresas, mais próximas a sua atividade, aos clientes e fornecedores (GIMENO, 2000, p.49).

Isso também é destacado por Costa, Klöpsch e Mozota (2011), que afirmam que dentre as habilidades mais eficazes do design está a participação na implementação de uma política de qualidade total na empresa. Desta forma, o design pode exercer um impacto na definição de satisfação do cliente. Isso implica a implementação de ferramentas de design para avaliação e teste. Ainda segundo os autores, os processos de design podem ser mensurados e melhorados por métodos da qualidade total (ibid).

Para Kistmann, Casela e Santos (2002), a qualidade, sob o aspecto estratégico, é um dos fatores considerados como primordiais para o bom design. Em acordo, para Costa, Klöpsch e Mozota (2011), a qualidade tornou-se um fator-chave na competitividade, tanto na sua aplicação no produto quanto no processo.

A gestão de design pode ser utilizada como estratégia para um maior envolvimento de todos na organização em um Sistema de Gestão Integrada (SGI), que envolve um Sistema de Gestão da Qualidade, Sistema de Gestão Ambiental e a Gestão de Segurança e Saúde no Trabalho, melhorando a comunicação e a interação entre o público interno e externo (MUKAI, 2012). O SGI pode ser definido como a combinação de processos, procedimentos e práticas utilizados em uma empresa para implementar suas políticas de gestão (MUKAI, 2012).

Considerando dificuldades como a falta de conscientização, conceitos diferentes envolvidos nos sistemas, falta de comprometimento, dificuldade na interpretação e resistência pelo desconhecido, percebe-se a necessidade de uma estratégia que possa envolver toda a organização, como a melhoria na comunicação e interação entre o público interno e externo. E essa estratégia pode ser obtida pela gestão de design.

Mais recentemente, com as transformações advindas da indústria nacional e global e, como consequência as mudanças sociais, tecnológicas e econômicas, novos desafios estão sendo impostos para a competência do designer (AVENDAÑO, 2010). Gallina (2006) destaca que a abordagem que considera a atividade de design de modo isolado vem sendo substituída por uma nova noção, que contribui de modo mais eficaz e se apoia no conceito de gestão de design devido à competitividade acirrada e a atual dinâmica das organizações.

Diante da complexidade do mundo globalizado, a exigência imposta ao design remete a um forte apelo ao campo empresarial por parte dos consumidores que hoje se apresentam de forma ativa e não mais passiva como outrora. Questões como diferenciação diante da concorrência, tecnologia, inovação, sustentabilidade, responsabilidade social e qualidade fazem parte das exigências feitas aos designers e demais profissionais nas organizações atualmente (BEST, 2012).

A gestão de design, de acordo com Gorb (1990) estende os domínios de atuação do design, não se restringindo ao desenvolvimento de produtos, mas atuando, também, na identificação e proposição de soluções aos problemas gerenciais.

Segundo Mukai (2012), uma forma de obter diferenciação no mercado ocorre por meio da gestão de design, pois o design possibilita inovação permanente e a diferenciação de produtos, permitindo a obtenção de uma identidade e imagem positiva quando se alcança o propósito da satisfação do cliente. Por outro lado, a gestão de design não certifica a empresa, o que para Mukai (2012) representa um ponto frágil.

Magalhães (1997) aponta o design como uma poderosa ferramenta para as empresas, pois em ambientes nos quais as variáveis não controláveis passam por um período dinâmico e de constantes mudanças e, os concorrentes diretos e clientes externos são heterogêneos, o design tem forte impacto. Em comunhão com este autor, Gallina (2006) argumenta que o design tem sido destacado como uma das principais formas pelas quais as empresas obtém sucesso.

Segundo a *Sociedad Estatal para el Desarrollo del Diseño y la Innovación* (DDI, 2005) da Espanha, as empresas confiam cada vez mais no bom design para alcançar sucesso no mercado. Neste contexto, para a *Commission for Architecture and the Built Environment* (CABE) (2009), um bom design se consegue através de um

bom planejamento. Assim como Kootstra (2009) que afirma que o design eficaz não acontece por acaso, mas sim como resultado de práticas de gestão.

4.5 Resumo

Com base no que foi exposto até aqui, pode-se dizer que o bom design engloba uma série de critérios que podem ser verificados resumidamente no QUADRO 9, a seguir.

Inovação	Uso de novas tecnologias, novos materiais, criatividade, criação de novos mercados, novos métodos de distribuição, inovação de uso.
Qualidade	Simbólico - Relaciona-se com os aspectos espirituais, psíquicos e sociais do uso, ou seja, sua interação emocional. Só se manifesta de forma efetiva se for baseada na aparência percebida sensorialmente e na capacidade mental da associação de ideias
	Estético - Relaciona-se com os aspectos sensoriais, ou seja, a configuração visual do produto em que através do uso se verificam as dimensões, formas, cores e texturas.
	Funcional – Relaciona-se com os aspectos funcionais, práticos, ergonômicos e facilidade de uso.
Meio Ambiente	Melhoria na eficiência energética, durabilidade, efeitos do ciclo de vida do produto sobre o meio ambiente, utilização de materiais de baixo impacto.
Aspectos Econômicos	Aumento da competitividade e lucratividade.
Aspectos Sociais	Contribuição na geração de riqueza; melhoria da qualidade de vida; beneficiar a sociedade;

QUADRO 9: CRITÉRIOS DE BOM DESIGN

FONTE: Autor (2014)

5. A GESTÃO DE DESIGN E SUA INTEGRAÇÃO NA EMPRESA

Com a evolução empresarial, o design também foi obrigado a evoluir seus conceitos e, gradativamente, o design tem sido usado como ferramenta estratégica por diversas organizações, já que o design apresenta capacidades que convergem com os atuais modelos de gestão, como apresentam alguns autores. De acordo com Mozota (2003), o processo de design é visto como uma representação mental do novo modelo de gestão e, portanto, mapear o processo no qual o design está inserido, identificando sua inserção, integração e correlação com outras funções da empresa são etapas da própria definição teórica da gestão de design.

Segundo Costa, Klöpsch e Mozota (2011) o design agrega valor e contribui para criação da qualidade percebida de produtos e serviços. Dessa forma, a gestão de design se preocupa com ativos intangíveis e tangíveis, por meio da concepção aliada aos processos da empresa e, por meio da criação de um produto ou serviço (ZOTES; CHAVES; CAVALCANTI, 2012). Para Kistmann (2001) a gestão de design objetiva o desenvolvimento, à proteção e à viabilização de produtos e identidades corporativas seguindo uma visão que coordena os valores e realidades de uma organização vinculando-se à estratégia organizacional. O design alcança a produção e inovação, identidade, imagem e comunicação, e assim, o design agrega valores e conceitos aos produtos, serviços e imagem de uma organização. Dessa forma, o design pode ser aplicado como estratégia para o ambiente organizacional (MUKAI, 2012).

Nesse contexto, Teixeira (2005), expõe que a gestão de design, de certo modo, caracteriza-se como uma dimensão ampliada do design que se baseia em uma estratégia empresarial orientada para o design visto de forma sistêmica, o que significa uma conjugação composta pelo produto, serviço e comunicação que auxilia a empresa a inserir-se no mercado.

Costa, Klöpsch e Mozota (2011) definem a gestão de design como a implementação do design, enquanto um programa formal de atividades dentro de uma corporação, por meio da comunicação da relevância do design para as metas corporativas de longo prazo, e por meio da coordenação de recursos de design em todos os níveis organizacionais para atingir seus objetivos.

De acordo com o Design Council (2013), a definição de design em relação ao negócio está se ampliando cada vez mais e englobando quase todos os aspectos do negócio. Diante disso, Kootstra (2009) afirma que a gestão de design está se tornando uma necessidade comercial, pois permite que uma empresa ou organização implante com êxito projetos para fins de inovação, fique em sintonia com o mercado e atenda às necessidades dos consumidores.

5.1 Os níveis da gestão de design

No ponto de vista organizacional, diversos autores como Kistmann, Casela e Santos (2002), Pelegrini (2005), Best (2006), Costa, Klöpsch e Mozota (2011) caracterizam a participação da gestão de design nos três níveis organizacionais. Segundo Costa, Klöpsch e Mozota (2011) a gestão de design envolve o desdobramento do design dentro da empresa e significa gerenciar a integração do design nos três níveis organizacionais, no nível operacional, que se refere ao projeto, no nível funcional², referente ao departamento de design e no nível estratégico, referente à missão da empresa. A seguir, a FIGURA 19 mostra de forma sintética os níveis de influência da gestão de design dentro das organizações: nível estratégico; nível tático; nível operacional.



FIGURA 19 - ESQUEMA NÍVEIS DE GESTÃO DE DESIGN E CONCEITOS RELACIONADOS
FONTE: Adaptação CARNIATTO (2008, p.39)

2 Costa, Klöpsch e Mozota (2011) utilizam a denominação de design funcional quando se referem a design tático, neste trabalho utiliza-se da nomenclatura design tático, pois a maior parte dos autores a utilizam por se tratar de um termo mais amplo.

5.1.1 Gestão de design no nível estratégico

Diante das exigências atribuídas às organizações e, conseqüentemente, ao design, Magalhães (1997) descreve que o design deve ser encarado como uma ferramenta estratégica, ou seja, deve ser utilizado para atingir os objetivos das organizações através da adequação entre suas capacidades e o seu ambiente de atuação. Para isso o design deve participar das definições estratégicas, a partir do nível decisório mais alto e integrado com todas as áreas relevantes.

Mozota (2003) afirma que, no nível estratégico da gestão de design, o design deve se relacionar com a estratégia, identidade e cultura organizacional. Para Zotes, Chaves e Cavalcanti (2012. p.5) “a gestão de design está intrinsecamente ligada à alta gerência e ao poder de decisão, além de englobar conceitos amplos como imagem, marca e comunicação”. Dessa forma, Best (2006) afirma que na gestão de design no nível estratégico o design deve estar conectado com a missão, os planos e as políticas globais da organização.

A cultura corporativa ou a cultura de uma organização representa a manifestação visível da sua identidade. Compreende um conjunto de representações, símbolos, valores, crenças compartilhadas por um grupo humano que constitui a instituição. Este conjunto permite uma prática que visa os interesses das diferentes partes interessadas, além de seus próprios interesses, a partir de uma instituição reconhecida por elementos observáveis, como as práticas de gestão diária, padrões de desempenho e elementos (CASTILLO, 2009).

Identidade corporativa está no centro da estratégia de design, gestão da marca e gestão da reputação. O aumento da atenção para a identidade corporativa em relação à estratégia de negócios cresceu na década de 1990, a marca forneceu os usuários a clareza necessária para diferenciar uma empresa, produto ou serviço das ofertas concorrentes (BEST, 2011).

Segundo DDI (2005), é importante o engajamento da alta direção das organizações em relação ao design, porque é através do design que a estratégia da empresa se torna visível (DDI, 2005). De forma semelhante, Pelegrini (2005) ressalta que a gestão de design somente pode contribuir de modo efetivo se estiver integrada com a visão e as estratégias da empresa.

No nível estratégico, Costa, Klöpsch e Mozota (2011) posicionam o design como participante da formulação e dos processos de seleção de estratégia, em que deve também controlar a coerência da atividade de design na organização e criar uma relação entre design, estratégia e a identidade e cultura da empresa, portanto deve haver um representante do design no nível da alta administração. Ainda segundo os autores, no nível estratégico deve ser definido o “padrão” de design da empresa ou a filosofia em relação ao design da empresa.

Para Magalhães (1997), no nível estratégico, a empresa deve estabelecer uma política de design. Dessa forma, o design deve ser utilizado para comunicar seus valores e sua filosofia para o ambiente em que atua, portanto deve apresentar um design corporativo consistente. O mesmo autor destaca que no desenvolvimento de produto, primeiramente a forma segue a função de comunicar, pois o produto deve ser entendido como um veículo que serve como um meio de comunicação de uma mensagem da empresa, um valor, para os consumidores (ibid).

Segundo Montaña e Moll (2008) o design no nível estratégico se trata de ver qual é o papel que o design possui dentro da estratégia empresarial, qual a estratégia de desenvolvimento de novos produtos, qual a estratégia de marca, qual o papel do design nos diferentes instrumentos de criação da marca e como se planeja o processo de design. De acordo com Best (2011) o papel da gestão de design é estar ciente do negócio em geral, dos contextos sociais, políticos e ambientais, de forma a apoiar uma estratégia coerente e viável financeiramente.

Para Teixeira (2005), as atividades que fazem parte do design estratégico definem uma teoria de Gestão de Design à medida que demandam de pesquisa e desenvolvimento empresarial. Ainda segundo a autora, dentre os recursos organizacionais principais que uma empresa precisa para obter sucesso, o design se manifesta em sua dimensão estratégica.

Montaña e Moll (2008) ressaltam que não há estratégia sem recursos. Os autores ainda afirmam que o design é uma função baseada mais em recursos humanos do que em recursos tecnológicos. Design trata-se de uma função em que as capacidades humanas, o conhecimento, as habilidades da equipe de trabalho não podem ser improvisadas de um dia para o outro, necessita de planejamento, pois representa para a empresa um capital intelectual (ibid).

Castillo (2009) apresenta quatro pontos fundamentais do design no nível estratégico proposto por Mozota (2003), que são: **definição de uma estratégia; planejamento estratégico; coerência entre a estratégia de design e a estratégia da empresa; gestão prospectiva do design e monitoramento**, como demonstrado na FIGURA 20, a seguir.



FIGURA 20 – MODELO DE DESIGN NO NÍVEL ESTRATÉGICO

FONTE: Representação de CASTILLO (2009) para o modelo de MOZOTA (2003).

A importância da estratégia de design está fortemente ligada à cultura da empresa, o que significa que a incorporação de design, seu papel e seu conteúdo, conceitual e formal, dependem da cultura corporativa (CASTILLO, 2009).

5.1.2 Gestão de design no nível tático

No nível tático do design, as equipes, os processos e os sistemas das unidades específicas de negócios se relacionam com o design e vice-versa (BEST, 2006). Portanto, "a gestão de design sugere um ponto de vista ampliado, integrador e interativo com todas as instâncias que conformam o processo projetual" (CÂMARA *et al.*, 2007, p.6).

Para o DME (2013) a gestão de design no nível tático pode ser caracterizada como “gestão do processo de design” ou como “gestão de recursos de design”.

Para Mozota (2003) o gestor deve exercer quatro essenciais funções: visualizar a estratégia, buscar a competência central, reunir as informações de mercado e inovar no processo de gestão. Segundo Carniatto (2008), o gestor de design se apresenta como responsável por organizar métodos de trabalho no departamento de design. A definição do modelo significa gerir o processo de comunicação e o processo de produção, o que significa lidar com as diferentes formas em que o design é visto pelos outros setores da empresa. No mesmo sentido a *Barcelona Centre de Disseny* (BCD) (2013) estabelece que a missão de um gestor de design é planejar, organizar, desenvolver e conceber recursos de design na organização, com o objetivo de aumentar a competitividade da empresa.

Teixeira (2005) apresenta o perfil das competências necessárias ao gestor de design, como pode ser visto no QUADRO 10 a seguir.

Competências do Designer Estratégico	Solucionar problemas e ter prática no negócio
	Conhecimento em design, gestão, marketing, economia, psicologia, etc.
	Familiaridade com tecnologia
	Ser empreendedor
	Capaz de gerar visões e gerenciar a complexidade
	Ter habilidade com computador
	Operar tarefas genéricas trabalhar
	Trabalhar em equipe multidisciplinar
	Atuar no planejamento estratégico e no projeto de design
	Aplicar teorias de gerenciamento
	Fazer análise em nível de sistema (teoria dos sistemas)

QUADRO 10 - PERFIL DAS COMPETÊNCIAS DO DESIGN COMO PARTE DO NEGÓCIO
FONTE: Teixeira (2005).

Para Magalhães (1997) a gestão do design tem como função administrar a organização do fluxo de trabalho das atividades de design; a realização de projetos, a gestão do orçamento e da equipe de projetos; e a adaptação das atividades de design às estruturas internas.

Costa, Klöpsch e Mozota (2011), afirmam que as competências de um designer interno devem incluir habilidades em design, bem como uma predisposição a mudanças. Os autores elaboraram um QUADRO 11 com as competências pertinentes ao designer.

As cinco competências em design	Habilidades relacionadas
Direção das competências que envolvem processo	Comprometimento, entusiasmo, autoconfiança Orientação a resultados Orientação ao grupo Altos padrões
Competências em design	Criatividade objetiva Habilidade técnica, conceitual e relacionada a cores
Competências em orientação empresarial	Organização, planejamento, resolução de problemas Aptidões comerciais
Competências em sistema e perspectiva	Coleta e uso de informações Pensamento estratégico Foco no consumidor/cliente
Competências interpessoais	Construção de relacionamentos Influência Habilidade de apresentação Flexibilidade

QUADRO 11 - PERFIL DAS COMPETÊNCIAS DO DESIGN COMO PARTE DO NEGÓCIO

FONTE: Costa; Klöpsch; Mozota (2011)

As decisões de design referentes ao plano tático correspondem à escolha da estrutura organizacional mais adequada para executar com êxito as estratégias definidas pela alta direção. Para colocar em prática a estratégia, uma mudança organizacional e a transformação dos processos são muitas vezes necessários (novas formas de trabalho), juntamente com novos sistemas de informação, programas, procedimentos e diretrizes. A coordenação das atividades de design, as atitudes em

relação ao design (consciência e disciplina) e do nível de conhecimento de design por parte dos tomadores de decisão também são grandes preocupações (DME, 2013).

A característica distintiva da gestão de design é a identificação e a comunicação de caminhos pelos quais o design pode contribuir ao valor estratégico da empresa (ZOTES; CHAVES; CAVALCANTI, 2012). Portanto, tem a função de assegurar que o produto desenvolvido seja compatível com o planejamento estratégico da organização, além de integrar o processo de design na empresa e conectá-lo com a fabricação, com os processos de comunicação, de Pesquisa e de Desenvolvimento.

Do ponto de vista organizacional, o design não opera isoladamente, mas em relação a uma gama de diferentes disciplinas, unidades organizacionais e funções, como por exemplo, marketing, engenharia, finanças, direito, gestão da marca (BEST, 2011).

Para o setor de pesquisa e desenvolvimento (P&D), design é tecnologia, para o setor de marketing é a interface com o consumidor/usuário. Nesse sentido, a atuação do design no nível tático tem uma ação catalisadora (MOZOTA, 2003).

O departamento de design pode trabalhar para a melhoria de tecnologia, P&D e na produção ao selecionar fornecedores certificados e agências de design como parceiros externos (COSTA; KLÖPSCH; MOZOTA, 2011).

A sintonização e coordenação entre os vários departamentos e unidades de negócio são necessárias para alcançar uma política de design coerente. O reconhecimento, a qualidade, a coerência das formas de muitos produtos, as comunicações internas e externas, as apresentações e pontos de contato com o cliente, impactam nos resultados dos negócios da organização (DME, 2013). Além das atribuições já citadas o departamento de design interno tem também como função resguardar os níveis adequados de profissionais especialistas em design (habilidades), estimular um ambiente de trabalho criativo, aquisição de materiais e logística e a qualidade de documentação e informação (ibid).

Segundo Costa, Klöpsch e Mozota (2011), os gerentes de design devem buscar melhorar a criatividade da empresa como um todo. Dessa forma, o departamento de design pode trabalhar junto ao departamento de recursos humanos em programas de treinamento que visam diminuir bloqueios mentais no pensamento criativo com o aperfeiçoamento da criatividade do trabalho em grupo, a disseminação de ferramentas utilizadas pelos designers por toda a empresa, a captação de boas ideias e a promoção

de uma cultura que valorize e recompense as boas ideias, trabalhando a motivação para a geração de inovação por parte de todos na organização.

5.1.3 Gestão de design no nível operacional

No nível operacional as atividades da gestão de design estão voltadas para a gestão dos projetos, através de elementos de comunicação interna ou externa das empresas, incluindo aqui as formas gráficas ou de produto (PELEGRINI, 2005).

Segundo Costa, Klöpsch e Mozota (2011) no nível operacional deve-se visualizar o papel do design na política de marca. Ainda segundo os autores deve-se procurar introduzir na pesquisa de marketing as contribuições da pesquisa de design (KISTMANN; CASELA; SANTOS, 2002).

Os elementos de comunicação interna correspondem a documentos, materiais para seminários, manuais de procedimentos, programas de treinamento, intranet, que a empresa opera tanto de cima para baixo como de baixo para cima (ibid).

Os elementos de comunicação externa correspondem à marca, relatórios anuais, páginas na internet, folhetos, feiras, catálogos, *show rooms* e exposições, material promocional, o lançamento de produtos, a embalagem, assim como a participação em premiações (ibid). Também fazem parte da comunicação da empresa com o seu exterior, a fábrica e seu aspecto arquitetônico, as lojas, o comportamento dos vendedores o vestuário e os próprios produtos transmitindo a sensação de unidade com os valores priorizados pela empresa (ibid). De forma semelhante, Wolff (2010) insere o design como um processo integrado à produção, e, desse modo, o design pode ser tanto um processo em si, quanto um processo de apoio oferecendo suporte para processos de produção nas indústrias.

De acordo com Trott (2012), o design tem como objetivo desenvolver aspectos que satisfaçam a necessidade e atendam as expectativas dos consumidores. Ainda segundo o autor, ao conceber um design que facilite a produção do produto, o designer configura a operação para que ela produza consistentemente as características projetadas. Quando o produto apresenta uma simplicidade de execução, os procedimentos de gestão da qualidade necessários serão menos complexos, mais

fáceis de serem entendidos e, como consequência, mais eficazes. Desta forma, haverá menos não conformidades (Ibid), como demonstra a FIGURA 21.

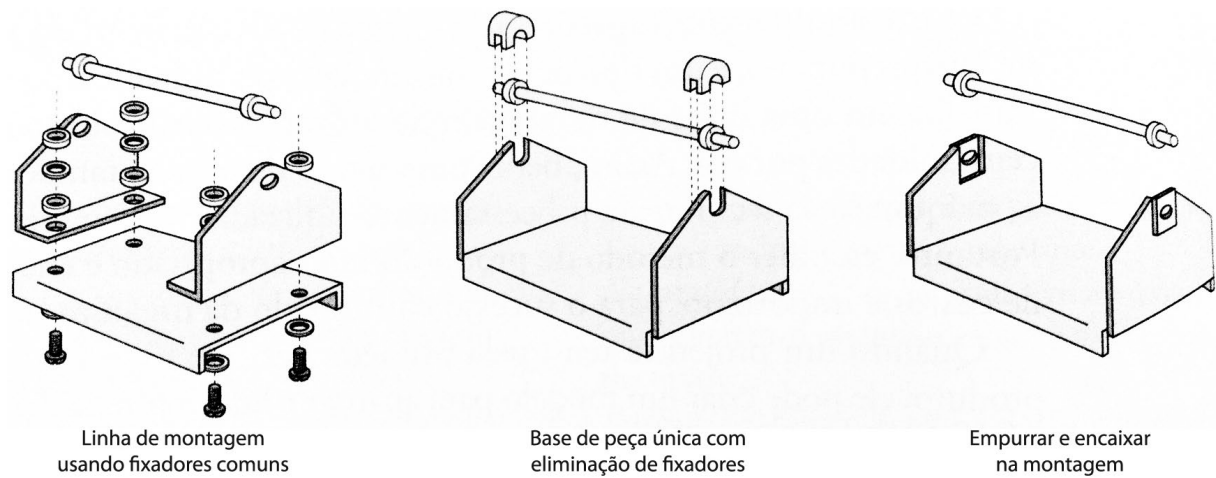


FIGURA 21 – SIMPLIFICAÇÃO DO DESIGN
FONTE: TROTT, 2012.

A redução no número de componentes, de mais de trinta a menos de cinco, simplifica o controle do material (TROTT, 2012).

Do mesmo modo, Gimeno (2000), ressalta que o design e a engenharia devem permitir a racionalização do processo produtivo com os correspondentes efeitos econômicos. O projeto de design do produto deve contribuir para a redução do número de peças, diminuição das fases de produção e simplificação das operações produtivas reduzindo e tornando menor o consumo de matérias-primas.

Portanto, pode-se verificar que os designers trabalham em conjunto com diversos profissionais, como ressalta Magalhães (1997), o desenvolvimento do processo de gestão de design e a especificação de um produto envolvem todos os departamentos dentro de uma empresa, principalmente a alta direção e os processos de gestão da qualidade.

5.2 As quatro forças do design

Baseado na cadeia de valor de Porter (1989), Costa, klöpsch e Mozota (2011) apresentam o modelo proposto por Patrick Hetzel, no QUADRO 12, cujas noções

essenciais explicam suas potencialidades e induzem a criação de três níveis de valor para o Design nas organizações.

Design AÇÃO	Design FUNÇÃO	Design VISÃO
Valor coordenador do Design	Valor transformador do Design	Valor diferenciador do Design
O design é uma competência econômica que age sobre as principais atividades da cadeia de valor.	O design é uma competência controladora que atua sobre as atividades suporte da cadeia de valor.	O design é uma competência central que muda a cadeia de valor do setor e a visão da indústria.
Marketing Produção Comunicação	Estrutura Gestão da tecnologia Gestão da inovação	Estratégia Gestão do conhecimento
Gestão de Design Tático	Gestão de Design Estratégico	Gestão de Design Operacional

QUADRO 12 – CADEIA DE VALOR DO DESIGN NAS ORGANIZAÇÕES – OS TRÊS NÍVEIS DA GD.
FONTE: Costa, Klöpsch e Mozota (2012).

Diante do modelo de Hetzel, Mozota (2006) definiu **as quatro forças do design**. As quatro forças do design são definidas como sendo diferenciadora, coordenadora, transformadora e bom design como bom negócio, que representa o resultado das demais. A partir dessas forças a autora afirma que o valor do design pode ser avaliado de forma diferente segundo as perspectivas: **clientes, processos de aprendizagem e finanças** (MOZOTA; PEINADO, 2013).

5.2.1 A força diferenciadora

No design como força diferenciadora a vantagem competitiva externa decorre da aproximação entre o design e o marketing, pois, através da orientação para o consumidor possibilita o aumento da penetração e lealdade à marca e a obtenção de preços diferenciados (MOZOTA, 2006). Por esse motivo a força diferenciadora volta-se diretamente para o consumidor (FUJITA; BECKER; KISTMANN, 2010).

Nesse contexto, o marketing e o design possuem como foco atender os desejos e necessidades dos consumidores, portanto ambos trabalham, para construir uma estratégia de diferenciação para produto na busca por vantagem competitiva (MOZOTA, 2006). Ainda segundo a autora o design atua de diversas maneiras para que a empresa se diferencie, seja na criação de melhores marcas, produtos e embalagens, ou no desempenho dos serviços (ibid).

5.2.2 A força coordenadora

No design como força coordenadora ou integradora a vantagem competitiva é interna, pois vem de uma combinação de processos e recursos organizacionais (design como processo, design como conhecimento, design avançado para novos negócios) (MOZOTA, 2006). Esse processo tem por objetivo visualizar e comunicar conceitos por meio de imagens, utilizar meios para a tomada de decisão junto à engenharia, criar espaços para a inovação e ao considerar a inovação em design como um processo de aprendizado contínuo (ibid).

Para a Mozota (2003) a gestão de design contribui em fatores críticos para o sucesso da inovação como: a compreensão das necessidades do consumidor e a sinergia entre tecnologia e inovação, que resultam em um produto único e superior para o consumidor que gera valor e vantagem competitiva para a empresa (ibid).

Entende-se que nesse contexto a gestão de design desempenha o papel de compreender e coordenar a necessidade do consumidor e da empresa. Sendo assim, a força de coordenação/integração do design se encontra, também, na habilidade de utilizar modelos de inovação centrados nos consumidores (FUJITA; BECKER; KISTMANN, 2010).

5.2.3 A força transformadora

A força transformadora do design surge, para Mozota (2003), da aproximação entre design e estratégia. Ainda segundo a autora, o design no nível estratégico se torna fonte de oportunidades na criação de novos negócios, melhora a maneira de a

empresa lidar com as mudanças ou, em casos mais avançados, se torna um modo de melhor interpretar o mercado e a empresa.

Segundo Fujita, Becker e Kistmann (2010), o design como uma força transformadora pode contribuir na concretização da visão estratégica. Sendo o consumidor, por sua vez, uma das forças motrizes do valor transformador do design.

O design pode criar valor estratégico para a empresa ao observar tendências ou prever/criar novos mercados, ao ajudar no processo de aprendizado e na gestão da mudança ou ao melhorar a relação entre a empresa e seu ambiente externo, e, também, influenciar seu posicionamento perante o mercado (MOZOTA, 2003).

5.2.4 O bom design como bom negócio

Por fim, o bom design como bom negócio representa o resultado das forças diferenciadora, coordenadora e transformadora do design como fonte de incremento das vendas, melhores margens de lucro, maior valor para a marca, maior participação de mercado e melhor retorno sobre o investimento (ROI) (MOZOTA; PEINADO, 2013), como apresentado na FIGURA 22.

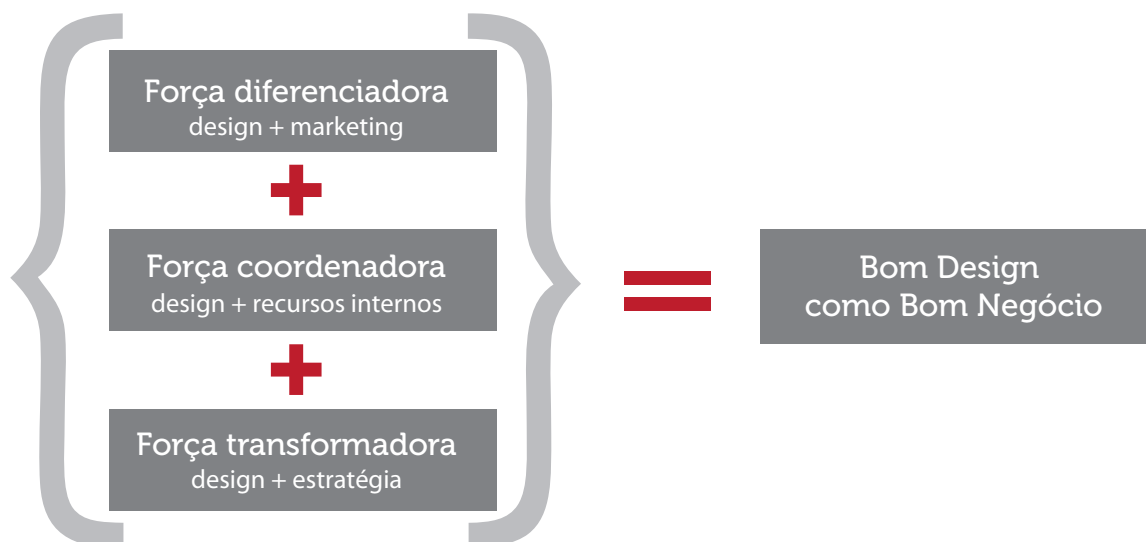


FIGURA 22 – RESULTADO DAS FORÇAS DO DESIGN
FONTE: Autor, 2014.

Teixeira (2005) aborda que a gerência do design envolve a ideia de sua dimensão estratégica que vai além do seu enfoque de diferenciação, desta forma, o design é simultaneamente um diferenciador, coordenador e transformador de processo.

5.3 A integração do design na organização

A mudança de foco provocada pela evolução do papel do design no contexto empresarial alavancou o design como fator estratégico de vantagem competitiva, assim, o processo de design tornou-se um ativo intangível das empresas e parte de seu capital intelectual (WOLFF, 2010). Para Mozota (2006) a gestão de design é consequência dos desafios dos gestores na construção de uma organização baseada na atuação estratégica. Uma perspectiva que parte do entendimento do design como gestão do conhecimento em uma ação coletiva (ibid).

Para Carniatto (2008) cada modelo administrativo integra o design de maneira diferenciada, com maior ou menor interação no sistema da empresa. Segundo Trott (2012), certas indústrias, como a de vestuário, por exemplo, o design é o principal componente no desenvolvimento de produtos, mas em outras indústrias, como a indústria farmacêutica, o design é apenas uma pequena parte da atividade de desenvolvimento de produto. Para Dziobczenski (2012), a integração do design na organização é uma das funções da gestão de design. Diante disso, Lockwood (2008, apud DZIOBCZENSKI, 2012) define sete etapas para o processo de integração do design na organização, partindo da mais simples até a mais complexa:

1. **Estrutura organizacional:** A inserção do design na estrutura organizacional ocorre através da contratação de profissional interno ou externo. Para isto, a empresa precisa reconhecer inicialmente que o design tem valor estratégico para o negócio.
2. **Processos de gestão de design:** Instituição do processo de gestão de design de maneira formal ou informal.
3. **Design para habilitar a mudança:** Apoiar uma cultura de design requer uma pré-disposição da empresa em realizar mudanças.

4. **Design como um facilitador da estratégia:** Bom design traz sucesso comercial, que é o principal objetivo das estratégias empresariais.
5. **Design para inovação:** Um dos objetivos de um projeto de design é a criação de algo novo. A criação de um objeto pode ser totalmente nova, ou apenas uma melhoria de algo já existente. Empresas de sucesso utilizam o design para promover inovações em produtos, ambientes, formas de comunicação, entre outros.
6. **Times de design e propósito coletivo:** Para uma empresa transformar sua visão em realidade, deve começar com uma visão compartilhada entre as pessoas envolvidas a estratégia empresarial.
7. **Cultura empresarial orientada pelo design:** “Bom design é bom negócio”, o desafio é convencer os executivos e não designers dessa afirmação. A dificuldade está em construir uma cultura organizacional onde o design possa desenvolver-se e realizar o seu potencial.

Kootstra (2009), afirma que a gestão de design diz respeito a certas atividades de gestão, métodos e habilidades que são necessárias para gerenciar os processos de design que possui uma natureza altamente complexa de processo de concepção. O autor, ainda acrescenta que quando a gestão de design é uma parte explícita dos processos de gestão, existe maior impacto sobre o desempenho dos negócios e ajuda a garantir uma posição de mercado em longo prazo.

De acordo com Arnott (2006) os designers precisam ter acesso à alta direção, por isso devem estar preparados para adotar uma nova postura voltada para a “linguagem dos negócios”, ou seja, estarem aptos a discutir estratégia com empresários, evoluindo o seu discurso para o nível estratégico das empresas. Segundo o autor, os designers devem encontrar uma maneira de expressar a vantagem econômica de seus esforços (ibid).

Segundo Avendaño (2010) a Gestão do Design se desenvolve num contexto formado por três tramas sobrepostas: a **sociedade**, o **mercado** e a **empresa**. Na empresa é onde acontece, de fato, a atividade do design, independentemente se

realizada como serviço externo à empresa ou parte da organização. O mercado caracteriza-se como o âmbito no qual a empresa atua dentro de objetivos de curto, médio e longo prazo e a sociedade como sistema de suporte para o mercado e a empresa. Portanto dentro de um contexto sociedade, mercado e empresa, a gestão de design apresenta-se como na FIGURA 23.

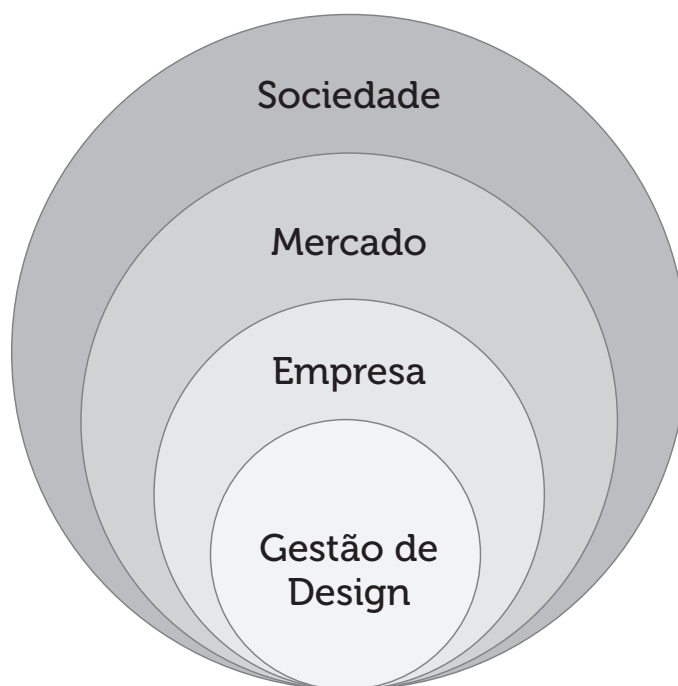


FIGURA 23 – AS DIMENSÕES DA GESTÃO DE DESIGN SEGUNDO AVENDAÑO.
FONTE: AVENDAÑO (2010).

De acordo com Best (2012) as práticas nocivas ao meio ambiente estão sendo combatidas por governos através da legislação, pelas empresas, através da governança corporativa e pela sociedade, com escolhas e comportamentos relacionados ao estilo de vida e ativismo social. A autora ressalta que as organizações sérias, que possuem ética empresarial ou a responsabilidade social corporativa na oferta de seus produtos e serviços, demonstram como podem beneficiar a sociedade e o meio ambiente, além de se preocupar com a agenda política local e global (ibid).

Segundo Best (2011), existe uma crescente demanda por uma abordagem mais holística e sistêmica dos processos de tomada de decisão e gestão. Diante disso, a autora aponta cinco pontos importantes, ou dimensões, que os gestores devem estar atentos, que são: a **sociedade, tecnologia, meio ambiente, economia e política**. Como demonstra a FIGURA 24. As organizações devem estar cientes dos desafios

e oportunidades que existem nesses cinco pontos que se afetam entre si e afetam a organização, dessa forma, do ponto de vista da gestão de design, podem-se explorar as oportunidades e possibilidades, tomando algumas medidas de como desenvolver novos produtos, serviços e ideias de negócio, como gerir a sua marca, reputação e posicionamento a partir (ibid).

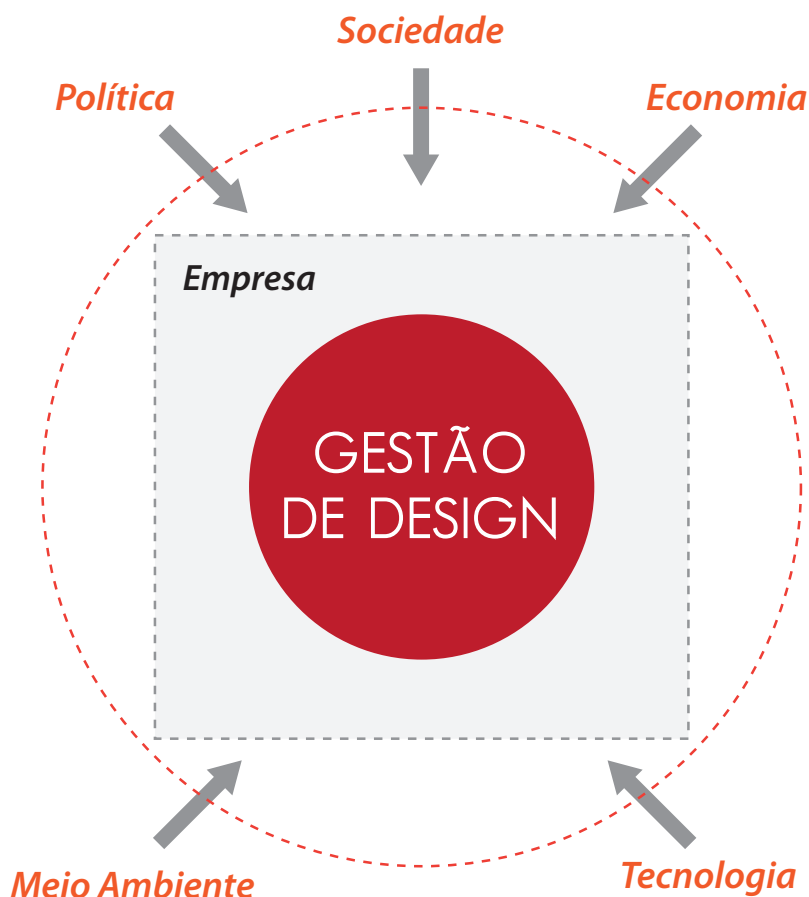


FIGURA 24 – AS DIMENSÕES DA GESTÃO DE DESIGN SEGUNDO BEST
 FONTE: Autor a partir de BEST (2011).

Na gestão de design, em que o design está formalmente integrado na estrutura organizacional, o design, com sua essência interdisciplinar, possui relacionamento com todas as áreas dentro da organização (PETERS, 2000), pois através de suas disciplinas ou habilitações o design unifica toda a organização (COSTA; KLÖPSCH; MOZOTA, 2011). Entre as áreas em que o design possui maior nível de interação segundo a teoria são: marketing e comunicação, *branding*, P&D, recursos humanos e qualidade segundo diversos autores, como Magalhães (1997), Costa, Klöpsch e Mozota (2011), Best (2006), Gimeno (2000).

Como função o **marketing** exerce, além da pesquisa de mercado, o gerenciamento da relação público alvo e as variáveis de mercado, o composto de marketing, 4p's: produto, preço, praça (ponto ou distribuição) e promoção (MARTINS; MERINO, 2011), apresentado no QUADRO 13.

Produto	O que meu produto/serviço tem de similar ou diferente do da concorrência?
Preço	Quanto custará? Essa decisão é diretamente influenciada por fatores como custos, margens de lucro, demanda, concorrência, valor percebido para o cliente, materiais e processos de produção.
Praça	Onde será vendido? Como será distribuído?
Promoção	Como será promovido? Como despertará a atenção do público-alvo, persuadindo-os e lembrando-os do produto?

QUADRO 13 – 4p's DO *MARKETING*

FONTE: adaptação, BEST (2011).

Porém, segundo Martins e Merino (2011), a análise dos 4p's já não é suficiente na busca pelo diferencial competitivo. O objetivo principal é agregar valor por meio de ações que busquem a valorização da marca no mercado.

De acordo com Costa, Klöpsch e Mozota (2011), a **comunicação** desenvolvida pelo design impacta o comportamento do consumidor e desempenha um papel essencial no marketing. O design ambiental de varejo (condições do ambiente, *layout* do espaço, suas sinalizações e símbolos), gera respostas internas para os funcionários e para os clientes em termos de cognição, emoção e fisiologia, portanto interferem no seu comportamento. As disciplinas ou habilitações do design são utilizadas nesse sentido (design de produto, design gráfico, web design, design de ambientes).

No mercado, a empresa se destaca por meio de sua **marca**. Uma marca é a soma de todas as características tangíveis e intangíveis que tornam única a oferta (COSTA; KLÖPSCH; MOZOTA, 2011). É uma fonte de valor que difere de acordo com aqueles que interagem com ela: consumidores, produtores, distribuidores (ibid).

As marcas, como uma ferramenta organizacional de comunicação corporativa, conectam visível e experiencialmente os mecanismos internos que fazem operar uma organização, sua visão, seus valores e seus propósitos, ao mundo externo (BEST, 2012), pelo **branding**. Uma marca pode tanto aludir a uma organização em sua totalidade quanto a cada uma de suas linhas de produtos e serviços (ibid). Segundo Best (2012), o *branding* é uma ferramenta de design, marketing, comunicação e recursos humanos e consiste em um recurso de coordenação, na medida em que dá coerência às atividades corporativas, tornando a organização visível e palpável para o público. A marca tem a missão de construir a fidelidade do cliente e evocar uma resposta positiva do público (COSTA; KLÖPSCH; MOZOTA, 2011).

Outro aspecto abordado, a **Pesquisa e Desenvolvimento** – P&D é vista por Trott (2012) como uma sequência contínua, com conhecimento científico e conceitos em uma ponta e produtos físicos em outra, usualmente encontrada dentro de um departamento de específico.

A EMBRAPA (1999) define Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) como:

Um conjunto de ações que envolve a geração de conhecimentos e a transformação dos conhecimentos e a adaptação de tecnologias já existentes em novas tecnologias, na forma de produtos e processos acabados que atendam às necessidades do mercado (EMBRAPA, 1999, p.18).

Segundo Trott (2012), as principais atividades de P&D industrial abrangem a descoberta e desenvolvimento de novas tecnologias; melhoria da compreensão da tecnologia em produtos existentes; melhoria e fortalecimento da compreensão de tecnologias utilizadas em produção e a compreensão de resultados de pesquisa em universidades e outras instituições.

Por outro lado, de acordo com Costa, Klöpsch e Mozota (2011), existe uma relação entre design, tecnologia e inovação de acordo com a estratégia da empresa.

Se a estratégia capitaliza a tecnologia, sem que haja interação direta entre as duas, a estratégia de design dirige-se a aceitação social da tecnologia; se a estratégia cultiva a tecnologia, a estratégia implementada nutre as futuras capacidades da empresa com investimento em P&D e o design dedica-se ao retorno sobre o investimento em P&D e se a estratégia emerge da tecnologia, a tecnologia é a fonte da estratégia de design (COSTA; KLÖPSCH; MOZOTA, 2011, p.156).

Para Costa, Klöpsch e Mozota (2011) um dos aspectos de sucesso das empresas altamente competitivas reside na capacidade de cooperação e comunicação entre marketing e P&D. Trott (2012) corrobora e ressalta que existem muitas dificuldades em gestão de equipes multifuncionais na indústria de tecnologia. Para o autor, na gestão da inovação existe a necessidade de administrar o fluxo de comunicação entre as áreas de marketing e P&D.

Para Costa, Klöpsch e Mozota (2011), o processo de design tem como essência a interfuncionalidade que integra restrições de marketing e P&D. Na gestão da inovação o design proporciona uma maior integração de equipes interfuncionais através da ampliação do processo de comunicação (ibid).

O departamento de **recursos humanos** tem função estratégica dentro das organizações (LACOMBE; TONELLI, 2001). Segundo Best (2012), as pessoas representam um “capital humano” que fazem parte de qualquer visão, estratégia ou meta bem-sucedida e, por essa razão precisam ser administradas, valorizadas e promovidas.

Juran e Gryna (1991), citados por Paladini (2009a), ressaltam que a **gestão da qualidade** necessita do apoio e esforço da alta direção da empresa, para definir as políticas da qualidade. Já o departamento de administração da qualidade é responsável pela implementação de um sistema de gestão da qualidade e a avaliação de programas da qualidade.

De acordo com Moraes (2007) a estratégia da organização se legitima pela aceitação, tácita ou explícita, por parte de seus colaboradores. Portanto a satisfação dos colaboradores é de fundamental importância para que a estratégia da organização seja posta em prática, pois depende da aceitação e adesão por parte de seus colaboradores. Como a função do departamento de design, sob a supervisão do gerente de design, é a de alinhar as atividades operacionais de design com as estratégias empresariais, a aproximação do design com o departamento de recursos humanos se faz necessário.

5.4 Principais fundamentos da gestão de design abordados

Pode-se verificar que a gestão de design está inserida em um contexto, como citado por Avendaño (2010) e Best (2011). Desta forma, o design precisa de uma abordagem holística e sistêmica dos processos de tomada de decisão e gestão. Portanto, a empresa, analisa o seu contexto de forma ampla, com o objetivo de atender as necessidades dos consumidores com um olhar que vai de encontro à **sociedade, tecnologia, ambiente, economia e política**.

A atividade do design acontece na **empresa**, independentemente se realizada como serviço externo à empresa ou parte da organização (AVENDAÑO, 2010). O **mercado** caracteriza-se como o âmbito no qual a empresa atua dentro de objetivos de curto, médio e longo prazo (ibid).

Debates **ambientais** levantam fatores como aquecimento global, mudanças climáticas, enchentes, secas, poluição e pobreza como resultados de práticas empresariais e padrões de consumo pouco saudáveis e destrutivos (BEST, 2012). As **tecnologias** e inovações tecnológicas emergentes estão impactando a estrutura das organizações em todos os níveis de forma rápida (ibid).

A **sociedade** como sistema de suporte para o mercado e a empresa (AVENDAÑO, 2010). A **política** é o processo pelo qual um grupo de pessoas tomam decisões. Os governos, ou seja, entidades sociais eleitas pelo povo, que são responsáveis pela elaboração de políticas, leis e normas, com o intuito de administrar a sociedade. Todas essas questões impactam as empresas e devem ser cuidadosamente analisadas pela empresa (ibid).

Portanto, esta pesquisa, as dimensões são representadas por este contexto em que a empresa está inserida, que são: **Sociedade, Política, Meio Ambiente, Tecnologia e Economia**.

Um fator não citado de forma explícita pelos autores diz respeito ao tempo, mas em diversas ocasiões foram abordadas as rápidas mudanças que estão acontecendo e influenciando todos esses aspectos comentados acima. Também foi abordado o tempo, dentro do tema estratégia, levando em consideração estratégias empresariais de curto, médio e longo prazo. Portanto, o **tempo** deve ser levado em consideração de análise empresarial.

Dentro do contexto empresarial, a gestão de design se insere nos três níveis organizacionais e deve estar coerente com as estratégias empresariais, ou seja, na busca de alcançar através do design os objetivos da empresa. Portanto, a organização empresarial representa um conjunto de recursos (humanos, financeiros e materiais), que busca realizar um mesmo objetivo (MAXIMIANO, 2006), dentro de um ambiente (BEST, 2012), como apresenta a FIGURA 25.

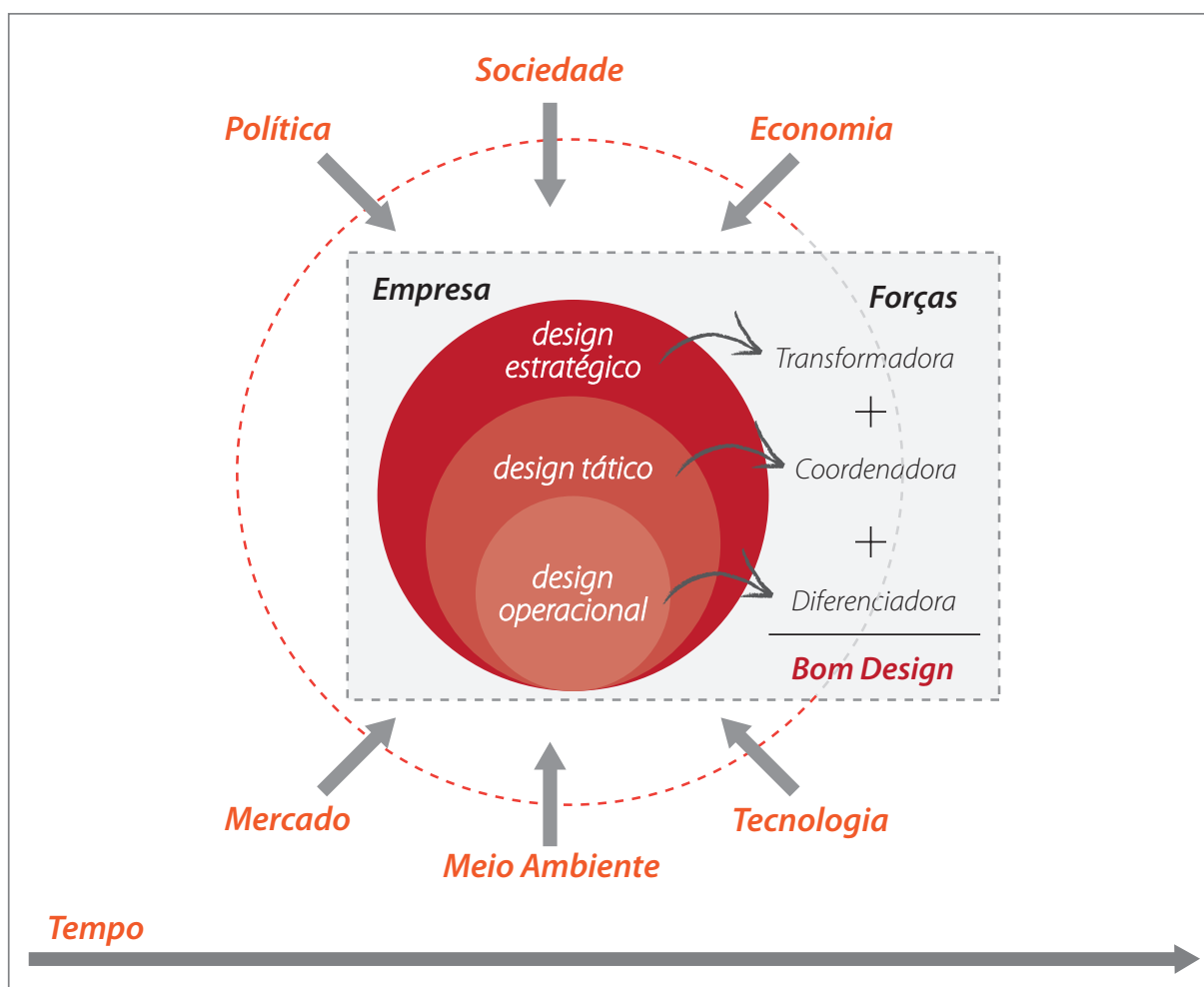


FIGURA 25 – DIMENSÕES DA GESTÃO DE DESIGN.
FONTE: autor (2014).

Algumas informações citadas por autores durante o capítulo são fundamentais para a implementação da gestão de design. A seguir é apresentado um QUADRO 14 com os principais fundamentos da gestão de design relacionados com a sua implementação.

Engajamento da alta direção em relação ao design.	DDI (2005)
Pré-disposição da empresa em realizar mudanças	Lockwood (2008)
Os designers precisam ter acesso à alta direção, um membro da alta diretoria que apoie o design.	Arnott (2006) Costa, Klöpsch e Mozota (2006)
Deve estar integrada com a visão e as estratégias da empresa.	Pelegriani (2005)
Cada modelo administrativo integra o design de maneira diferenciada, com maior ou menor interação no sistema da empresa.	Carniatto (2008) Trott (2012)
Implementação do design como um programa formal de atividades dentro de uma corporação. Deve estar contido na estrutura organizacional.	Costa, Klöpsch e Mozota (2006) Kootstra (2009)
Definição de times de design e propósito coletivo. Para uma empresa transformar sua visão em realidade, deve começar com uma visão compartilhada entre as pessoas envolvidas a estratégia empresarial.	Lockwood (2008)
Os designers devem encontrar uma maneira de expressar a vantagem econômica de seus esforços	Arnott (2006)
Buscar desenvolver uma cultura empresarial orientada pelo design	Lockwood (2008)

QUADRO 14 – FUNDAMENTOS PARA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE DESIGN

FONTE: DDI (2005); Arnott (2006); Carniatto (2008); Costa, Klöpsch e Mozota (2006); Lockwood (2008); Pelegriani (2005); Trott (2012).

Através da gestão de design, vários benefícios são citados pelos autores. Com o objetivo de apresentar de forma sucinta os benefícios da gestão de design para organização foi elaborado um QUADRO 15, apresentado a seguir.

Tipo	Benefícios	Autores
Econômico	Aumenta o potencial de competição da indústria nacional no mercado interno e externo pela inovação, diferencial e padrão de qualidade; contribui com iniciativas governamentais.	Martins (2004)
	O design como ferramenta estratégica de diferenciação que pode aumentar o poder competitivo e melhorar o desempenho econômico.	Martins e Merino (2011) Bahiana (1998) Petersen e Phillips (2011) Magalhães (1997)
	As empresas que investem em design tendem a ser mais inovadoras e rentáveis, além de crescer mais rápido do que as empresas que não o fazem.	Kootstra (2009) Platt; Hertenstein; Brown, (2001)

Imagem corporativa	Diferencia-se da concorrência; altera a cultura empresarial provendo o status de empresa inovadora pelo estilo de gestão; contribui com o meio ambiente pelas soluções para descarte ou re-uso de produtos pós-consumo; auxilia na comunicação interna e externa.	Magalhães (1997) Martins (2004) Costa, Klöpsch e Mozota (2006)
Ambiente interno	Pode aumentar a criatividade da empresa como um todo ao trabalhar em parceria com o RH.	Costa, Klöpsch e Mozota (2006)
	A gestão de design proporciona uma maior integração de equipes interfuncionais através da ampliação do processo de comunicação.	Costa, Klöpsch e Mozota (2006)
Produtos e serviços	Maior ênfase no design experiencial e funcional, contribuindo para melhoria da qualidade e desempenho do produto.	Gemser, Candi e Ende (2011)
	Melhora o processo de desenvolvimento de novos produtos (DNP), proporciona redução de custos e agrega valor.	Martins e Merino (2011) Costa, Klöpsch e Mozota (2006)
Cliente externo e interno	Habilitações do design que trazem maior unidade à organização.	Costa, Klöpsch e Mozota (2006)
	Atua na percepção da imagem, valor da imagem, valor do produto, fidelidade à marca, melhora ambiente de trabalho, facilita comunicação interna, corrobora para melhoria da qualidade de vida.	Martins (2004)

QUADRO 15 – BENEFÍCIOS DA GESTÃO DE DESIGN

FONTE: Bahiana (1998); Costa, Klöpsch e Mozota (2006); Gemser, Candi e Ende (2011); Platt; Hertenstein; Brown, (2001); Kootstra (2009); Magalhães (1997); Martins (2004); Martins e Merino (2011); Petersen e Phillips (2011).

Como visto acima, a gestão de design possibilita benefícios às empresas, no âmbito econômico com o aumento da competitividade, quanto a reputação da empresa, quanto a criatividade dos funcionários, melhoria de produtos que proporcionam a satisfação e fidelização dos clientes.

6. SISTEMAS DE AVALIAÇÃO DA GESTÃO DE DESIGN

Todas as atividades de gestão devem incluir alguma forma de medida ou mensuração para serem eficazes e eficientes (TROTT, 2012). Medidas de desempenho apropriadas e relevantes dependem do ambiente de negócio e da organização em que operam (ibid). Para Avendaño (2005, p.42), o problema do diálogo do designer com o empresário está na “dificuldade de entender a complexidade do design”.

De acordo com Lockwood (2007), o desempenho das organizações é verificado pelos executivos através de números, ou seja, é feita de modo quantitativo. Portanto, os designers precisam fazer com que os executivos entendam o design. Desta forma os designers precisam se adequar a linguagem dos negócios, e, isso deve ser feito através de medidas, mas sem perder o caráter intuitivo e criativo do design. Ainda segundo o autor, devem ser considerados os benefícios do design em três aspectos que consiste em benefícios econômicos, benefícios sociais, e os benefícios ambientais.

Segundo Best (2012), medir o valor de um design torna-se difícil porque seus critérios são mais fáceis de explicar em termos qualitativos do que quantitativos. Para a autora uma das funções fundamentais do gerente de projetos é definir e aprovar medidas de desempenho apropriadas para um design e incorporá-las às metas do projeto e aos critérios de avaliação do sucesso (ibid).

A seguir, são apresentadas algumas ferramentas, estudos e propostas para a avaliação da gestão de design.

6.1 Critérios de avaliação do sucesso do design de Lockwood

Com o objetivo de mensurar o sucesso do design, Lockwood (2007), membro do *Design Management Institute* (DMI) desenvolveu uma lista através da qual o valor e o desempenho do design podem ser medidos. Esse trabalho constitui dez itens que são mostrados no QUADRO 16, a seguir.

Critérios de avaliação do sucesso do design

1. Influência de Compra

Projetos de design de embalagens são razoavelmente fáceis de medir. Um fabricante de alimentos congelados teve 30% de aumento em suas vendas e lucro de mais de U\$300 milhões somente com a criação de novas embalagens. Nesse caso, a mensuração é simples, coloca-se a embalagem antiga ao lado da nova na prateleira e observa-se qual vende. Em seguida, deduz-se o custo do projeto com as vendas novas e tem-se um número real.

2. Novos Mercados

No design do produto, a comunicação, a interface e as experiências podem ser isoladas. A *British Airways* construiu uma estratégia de negócios para aumentar seus voos internacionais de longo curso. A empresa buscou alternativas para melhorar o design interno de seus aviões para oferecer mais conforto aos clientes. O resultado foi o primeiro assento na indústria totalmente plano, permitindo aos clientes mais descanso, diferente de aviões convencionais. Isso gerou um aumento significativo nas vendas e na rentabilidade de voos internacionais de longo curso. O design sozinho fez a diferença, pois todo o resto permaneceu o mesmo.

3. Imagem de Marca e Reputação Corporativa

Prêmios de design contribuem para a imagem da marca e conferem prestígio sobre o negócio. A reputação corporativa também é importante. Basta comparar a reputação de empresas como a *Dyson* versus *Hoover*, *K-Mart* versus *Target* ou *Audi* versus *Chrysler*. Considere a sua reputação em relação à inovação e qualidade baseada na utilização do design como uma estratégia central. O design pode, assim, melhorar a imagem de uma empresa.

4. Tempo de Mercado

Estabelecer guias de orientação para novos projetos pode reduzir o tempo de mercado. Guias de orientação para a marca incluem princípios de interface, tipografia, cor, estilo fotográfico e iconografia. Guias de orientação para produtos incluem uma plataforma comum de *hardwares*, uma interface padronizada e outros componentes de compartilhamento. Dessa forma, engenheiros não precisam desenvolver componentes, somente funcionais. Assim o tempo de desenvolvimento de produtos é reduzido. Custo e tempo reduzidos podem ser avaliados facilmente, basta ver os custos do projeto sem as guias de orientação.

5. Redução de Custos

Pesquisadoras americanas da *Northeastern University's School of Business*, (HERTENSTEIN; PLATT, 2009) têm conduzido pesquisas sobre o desempenho financeiro do design desde meados de 1990. As pesquisadoras avaliaram o desempenho financeiro usando indicadores financeiros tradicionais, como retorno sobre ativos e fluxo de caixa líquido das vendas pelo mesmo período. Descobriram que empresas que investem e se preocupam com o bom design eram mais fortes em praticamente todas as medidas financeiras, tanto a partir de perspectivas práticas e gerenciais quanto de perspectivas estatísticas.

6. Inovação em produtos e serviços

A *Toyota* trabalhou juntamente com a *Karo Design* no Canadá para reorganizar todos os seus pontos de venda para uma experiência de compra específica e, em 2006, tornou-se o primeiro lugar em vendas no Canadá. O design dos carros não mudou, mas todo o resto sim. Um profundo entendimento da experiência de compra do usuário e a reorganização de toda a revenda foram possíveis.

7. Desenvolvimento de Comunidades de Clientes

O design está ligado aos consumidores. Alcançar o sucesso desenvolvendo novas comunidades de clientes, considerando *Google* e *Facebook* é uma forma de sucesso. A mensuração é baseada no indivíduo, considera-se o uso e o rápido crescimento de comunidades de clientes.

8. Criar a Propriedade Intelectual

Outra forma de medir a contribuição do design é pensar qual será o prejuízo da cópia. Na economia atual a propriedade intelectual vale mais do que os ativos físicos. Considere a assinatura da *Coca-Cola* ou o símbolo da *Nike*. A propriedade intelectual não dá direito de mercado, mas impossibilita os outros de usarem o design. As estratégias destinadas a maximizar o retorno sobre investimentos (ROI) de esforços em design garantindo a proteção da propriedade intelectual e a direção clara dos direitos de propriedade intelectual dos outros, podem ser isolados e são de valor significativo.

9. Melhorar a Usabilidade

A usabilidade de uma interface é medida pela análise da eficiência da navegação do usuário, através da observação ou de entrevistas. *Web sites* são constantemente monitorados pelo desempenho dos usuários que são observados de perto para que ajustes sejam feitos. Todas essas formas de design baseadas na usabilidade podem ser isoladas e avaliadas.

10. Melhorar a Sustentabilidade

A economia criativa é a economia verde e todos precisam colaborar. Designers e gestores de design têm uma considerável influência nessa área. O objetivo é avançar o entendimento intelectual de problemas ambientais para uma perspectiva de design. Sem dúvidas o design tem um impacto considerável no ambiente e esse impacto é facilmente medido.

QUADRO 16 - CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DO SUCESSO DO DESIGN

FONTE: Lockwood (2007; 2009)

Lockwood (2007) ressalta que esta lista não sugere que para cada projeto de design deva compreender cada categoria desta lista para a mensuração, mas sim, sugere que qualquer projeto poderá utilizar-se de uma ou mais categorias relevantes para a definição de critérios de medição.

De acordo com Philips (2008) a mensuração do design só pode ser realizada pela comparação entre os resultados obtidos e aqueles previstos no projeto. E isso só se torna possível se houver uma clara definição prévia dos objetivos do projeto.

6.2 Fundamentos para o Prêmio Paranaense de Gestão de Design

No ano de 1997, a Confederação Nacional das Indústrias (CNI) criou a primeira versão do Prêmio CNI em gestão do design, chamado Prêmio CNI José Mindlin Gestão do Design. O prêmio possuía três categorias conforme o porte da empresa: grande, média e pequena (KISTMANN; CASELA; SANTOS, 2002).

Em 2001 o prêmio mudou de nome e passou a ser chamado apenas de Prêmio CNI. Juntamente com a mudança de nome, houve uma unificação de três prêmios, sendo eles o da Qualidade e Produtividade, o de Ecologia e o de Design. O Prêmio seguiu as normas que já estavam estabelecidas pelo Prêmio de Qualidade e Produtividade, no entanto, apresentou dificuldades com relação ao Design, por não possuir fundamentação suficiente onde se apoiar para seguir as normas da avaliação. Portanto, foi dividido em três subcategorias: gestão do design orientado às exportações; gestão do design ecológico e micro e pequena indústria. Além de serem visitadas por um avaliador externo, as empresas deveriam fornecer ficha de inscrição, relatório, portfólio, questionário e declaração de enquadramento na modalidade micro e pequena empresa (ibid).

Com o intuito de realizar um prêmio de gestão de design estadual, foi realizado um prévio estudo denominado "Fundamentos para a implantação do Prêmio Paranaense de Gestão de Design da Federação das Indústrias do Estado do Paraná", realizado por Kistmann, Casela e Santos (2002) em que foram elaborados os principais tópicos para uma avaliação da gestão de design.

1. **Planejamento estratégico:** se refere ao posicionamento da empresa no mercado e sua estrutura;
2. **Qualidade e design:** se refere à metodologia para se manter a qualidade dos produtos e sua aceitação por parte do público;
3. **Inovação e design:** a questão de competitividade da empresa, como é o processo de inovação;
4. **Competência central:** está relacionada aos elementos que diferenciam a empresa da concorrência;
5. **Viver de design:** qual o grau de envolvimento da empresa com o design;
6. **Produtos e serviços:** pontos fortes e fracos da empresa, como as novas ideias se relacionam com o mercado;
7. **Funcionários:** como são vistos pela empresa;
8. **Comunicação interna:** como é feita a comunicação da empresa com os funcionários;
9. **Comunicação externa:** abrange a imagem da empresa no mercado, identidade visual, material gráfico, organização da fábrica e lojas.

Não houve continuidade desse trabalho. No entanto foram levantados pontos importantes para a avaliação da gestão de design. Observa-se que os autores pretendiam uma avaliação voltada tanto para o processo quanto para resultados, com critérios condizentes com o discurso do design.

6.3 Auditoria estratégica da gestão de design

A auditoria da gestão de design proposta por Costa, Klöpsch e Mozota (2011), foi desenvolvida segundo o modelo de gestão de design proposto por eles e que apresentam uma porção de atividades de design.

De maneira resumida Costa, Klöpsch e Mozota (2011), elaboraram um QUADRO 17 de conferência da gestão de design que representa uma síntese das atividades de design nos três níveis organizacionais. Dentro desse quadro são apresentadas também algumas relações do design com outros departamentos.

EMPRESA		
DESIGN ESTRATÉGICO	DESIGN TÁTICO	DESIGN OPERACIONAL
Estratégia	Estratégia	Estratégia
Indicar uma estratégia empresarial que incorpore metas do design	Coordenar a estratégia de design com os departamentos de <i>marketing</i> , inovação e comunicação.	Definir uma política de design nas estratégias de produtos e de comunicação.
Definir uma estratégia de design.	Difundir uma estratégia de design na implementação da estratégia empresarial.	Estabelecer uma política de marca e o papel que o design desempenha na marca.
Garantir que a estratégia de design reagrupe produtos, comunicação, espaço e informações.		
Planejamento	Planejamento	Planejamento
Agendar projetos de design.	Especificar procedimentos/ cronogramas.	Esboçar <i>briefings</i> de design.
Realizar testes de design.	Definir padrões de desempenho de design	
Delimitar padrões de design: normas gráficas, estruturais e de produtos.	Determinar relacionamentos entre Design e Qualidade total	

Estrutura	Estrutura	Estrutura
Representar o design no nível da alta administração.	Expor o papel, o local de trabalho e as tarefas do gerente de design na estrutura da empresa.	Selecionar designers.
Criar uma mentalidade que seja favorável ao design.	Criar um modelo-matriz para inovação e projetos.	Definir times e ligações com designers.
	Implementar um serviço interno de design.	Designar um designer para um nível gerencial.
Finanças	Finanças	Finanças
Estabelecer as regulamentações de gestão de design.	Listar fornecedores e designers colaboradores.	Gerenciar os orçamentos de projetos de design.
Assegurar que haja um orçamento para a implementar a estratégia de design.	Assegurar que o orçamento seja agendado.	Estimar custos do design.
Recursos Humanos	Recursos Humanos	Recursos Humanos
Criar um clima favorável ao design.	Promover a compreensão do design entre os participantes da empresa.	Definir competências do design.
Influenciar as contratações e o gerenciamento das carreiras em design.		
Informações	Informações	Informações
Comunicar a missão do design na empresa.	Esboçar planos de <i>marketing</i> , design e produção.	Desenvolver a compreensão de metas da empresa entre os designers.
Implementar a detecção de tendências.	Disseminar o <i>know-how</i> do design na empresa.	Esboçar a documentação e o controle de projetos.
Comunicação	Comunicação	Comunicação
Promover concursos de design.	Administrar o relacionamento entre padrões gráficos e arquitetônicos.	Formar relações com escolas de design.
Comunicar conceitos de produto.		Criar orientações gráficas para a comunicação.
P&D	P&D	P&D
Criar um relacionamento entre design e detecção de tendências tecnológicas.	Administrar as relações com os fornecedores.	Apoiar transferência de tecnologia.
	Formar uma política de qualidade.	
Gerenciamento de projeto	Gerenciamento de projeto	Gerenciamento de projeto
Supervisionar fases importantes de decisão.	Integrar o design nos processos de concepção e gestão de ideias.	Administrar relações com agências de design – informações, encontros de avaliação.

Integrar o design nos estágios iniciais, na fase de ideação.	Supervisionar as principais fases de decisão.	
	Gerenciar a visualização dos processos de concepção e decisão.	
Construção de Marca	Marca	Marca
Inserir a pesquisa de design no <i>marketing</i> estratégico.	Dar origem e valorizar a marca.	Visualizar o papel do design na política de marca.
Desenvolver reflexões prospectivas sobre marcas.	Criar grupos de teste de clientes e design.	Criar <i>brainstormings</i> prospectivos da marca.
	Fazer alterações na pesquisa de <i>marketing</i> .	Modificar a pesquisa de <i>marketing</i> para contemplar as contribuições de design.

QUADRO 17 – LISTA DE CONFERÊNCIA DA GESTÃO DE DESIGN

FONTE: Costa, Klöpsch e Mozota (2011).

Diante dessas atividades, Costa, Klöpsch e Mozota (2011), apresentam um modelo de auditoria de gestão de design. Segundo os autores, a avaliação do departamento de design é importante para verificar a eficácia e a coerência das decisões de design da empresa. O objetivo, portanto é analisar os pontos fortes e fracos da gestão de design, bem como a coerência entre o design e as estratégias empresariais, como mostra o QUADRO 18.

Avaliação de coerência	<p>Existe unidade entre a estratégia de design e a estratégia empresarial?</p> <p>Existe coerência visível entre as estratégias de produto, de informações e de comunicação?</p> <p>Há uma estratégia de design global?</p>
Estratégia de produto	<p>Qual é o papel do design na estratégia de produto?</p> <p>Quem supervisiona o papel que o design desempenha nas equipes de lançamento de novos produtos ou grupos de estratégia de produto?</p> <p>Como os investimentos são divididos de acordo com diferentes tipos de design?</p> <p>Qual é a proporção de investimentos em design na fase de identificação de novas oportunidades de negócios?</p> <p>Quais são os custos do design em comparação com os custos de P&D?</p> <p>Existe um controle de custos de componentes adquiridos externamente?</p> <p>Qual é a proporção de custos de design quanto a despesas com embalagem, rótulos e documentos?</p>

Sistemas de informação	<p>Que papel o design representa nos sistemas de informação?</p> <p>Há um procedimento sistemático para observar o design de concorrentes nos pontos de venda?</p> <p>Que tipos de materiais de venda são oferecidos à equipe de vendas e qual seu valor em termos de como as informações são criadas?</p> <p>Que papel o design de informações desempenha nas comunicações internas?</p>
Estratégia de comunicação (identidade visual)	<p>Qual é a relação entre as despesas com design gráfico e arquitetura e as comunicações corporativas?</p> <p>Qual é a percentagem de despesas de design em diferentes técnicas de comunicação?</p> <p>Quem é o responsável pela parte gráfica e pela coerência entre sinalização gráfica e as comunicações corporativas?</p>

QUADRO 18 – AUDITORIA ESTRATÉGICA DA GESTÃO DE DESIGN

FONTE: Costa, Klöpsch e Mozota (2011).

A auditoria da gestão de design significa uma análise comparativa dos resultados do design na estratégia de produto, no sistema de informações e na estratégia de comunicação. Segundo os autores, é preciso que haja uma sinergia entre esses três elementos (ibid).

Caso seja detectada falta de sinergia, uma comissão é criada com chefes de diferentes departamentos (setor administrativo, gerenciamento das instalações, pesquisa de mercado, recursos humanos, finanças, comunicação e design). Essa comissão planeja diferentes operações para verificar onde se encontram essas falhas e dividem o trabalho. As atividades incluem reuniões com o marketing, produção e P&D, encontros com os vendedores nos pontos de venda e visitas a todas as lojas, fábricas e escritórios da empresa. Essas atividades resultam em um apanhado de informações necessárias para a avaliação final (ibid).

De acordo com os autores, ao invés dessa auditoria mais detalhada, pode ser realizada uma auditoria parcial em que são verificadas as práticas de gestão de design em que são verificados os procedimentos padrão, que incluem o inventário de procedimentos de trabalho com empresas externas de design (caso a empresa terceirize alguns trabalhos com empresas design), procedimentos para seleção de designers e gerenciamento de projetos com a utilização de um contrato padrão, instrumentos de avaliação e balancete. Essa prática pode levar ao *benchmarking*, ou a uma comparação das melhores práticas de gestão de design (ibid).

Costa, Klöpsch e Mozota (2011) ressaltam que identificar as fontes de vantagem competitiva não é suficiente. A empresa precisa estabelecer uma posição e organizar uma cadeia de valor com o objetivo de criar uma real vantagem diante dos competidores.

Ciente das atividades referentes à gestão de design e seus benefícios para as organizações, torna-se importante verificar como se pode avaliar esse processo de gestão de modo a auxiliar gestores e empresas que desejam a implementação.

A auditoria da gestão de design apresenta-se como um método que relaciona com a coerência do design como um todo com a estratégia da organização. Um aspecto importante diz respeito em como o orçamento é utilizado, em que é utilizado e quais são os custos referentes ao design. Observa-se que a auditoria possibilita a obtenção de dados quantitativos referentes aos custos e parâmetros internos importantes para a avaliação da gestão de design.

6.4 Prêmio de Gestão de Design Europa (DME AWARDS)

Na avaliação do design, que tem como foco a gestão de design e a inovação, destaca-se o *Design Management Europe Award* (DME award). Em atividade desde o ano de 2007, é o único prêmio de Gestão de Design da Europa. O Prêmio visa o reconhecimento das competências de negócio e liderança de gestão para implementar o design em seus negócios para o sucesso comercial. O prêmio é organizado pela rede *Design Management Europe* (DME) em parceria com a *PRO-INNO Europe*³ (DME, 2013).

A Rede DME visa estimular as empresas a entrar em ação e promover a inovação e a competitividade, através da implementação da gestão de design, a fim de inovar e diferenciar seus produtos e serviços de uma maneira bem sucedida, contribuindo para a economia regional e europeia em geral. A Rede DME é composta

3 PRO-INNO Europe trata-se de uma iniciativa de análise da política de inovação e de cooperação da Direção-Geral das Empresas e Indústria da Europa, e tem como foco a política na Europa, com o objetivo adquirir conhecimento e contribuir para o desenvolvimento de novas e melhores políticas de inovação na Europa.

por 19 parceiros de 16 países europeus, reunindo peritos em design de diferentes países, diferentes origens e diferentes abordagens para o mundo do design, tornando a rede DME uma plataforma europeia para o desenvolvimento e promoção da gestão de design (DME, 2013).

O prêmio DME desafia empresas e organizações em toda a Europa a demonstrar em uma autoavaliação, através de um questionário, como o design está integrado em sua estratégia, gestão e processos para obter ganhos comerciais. As empresas podem concorrer em cinco categorias: grandes, médias, pequenas e micro empresas e sem fins lucrativos e/ou organizações governamentais (DME, 2013).

O prêmio DME é composto por um júri internacional de especialistas em Gestão de Design que avaliam como as estratégias de design estão relacionadas a critérios de liderança, inovação, coordenação e seus resultados, como mostra o QUADRO 19 a seguir.

CrITÉRIOS de Avaliação do DME award
Liderança em inovação de design
Definição e implementação de uma visão de design para toda a organização integrando o design através de uma série de atividades? Por exemplo: Como os valores da organização são reforçados pelo design através de atividades que permita tornar-se líder de mercado?
Mudança através do design
Identificação de mudanças significativas na organização onde o design tem desempenhado um papel importante. Por exemplo: Como a organização promove o processo criativo antecipando tecnologias emergentes, novas legislações ou mudanças no mercado?
Excelência em coordenação do design
Demonstração de capacidades, processos, habilidades e recursos de apoio à aplicação do design. Por exemplo: O que a estrutura da organização faz para acompanhar e facilitar o processo de design?
Desempenho estratégico
Demonstração do desempenho com base em objetivos, resultados e efeito global sobre a organização. Por exemplo: Em que medida o design permitiu que a empresa percebesse a sua estratégia? (Resultados tangíveis e intangíveis)

QUADRO 19 - CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DO DME AWARD

FONTE: DME (2012)

A partir de apenas quatro critérios o prêmio DME apresenta-se como uma maneira de avaliação da gestão de design, pois se pode verificar a contribuição do design quanto a sua integração no exercício de suas atividades, quanto a mudança através do design, quanto ao grau de importância dada pela empresa ao design e a capacidade de coordenação do design e o desempenho estratégico com base em objetivos, resultados e efeito global sobre a organização.

6.5 Design Atlas

Em 2001, foi desenvolvido pelo *Design Council* o Design Atlas, que é uma ferramenta para autoavaliação da gestão de design. Esta autoavaliação é dividida em cinco etapas, cada etapa, constituída por uma série de perguntas em que se responde enumerando, a partir de uma escala de 1 a 4, sendo o nível um a melhor qualificação e o quatro a pior (DESIGN COUNCIL, 2013).

A primeira etapa corresponde ao planejamento de design, indagando sobre aspectos específicos de planejamento estratégico da empresa e os canais de comunicação e o papel do design dentro da empresa e o uso de ferramentas para o planejamento (ibid).

A segunda etapa corresponde ao processo de design, em que são identificados os processos gerais e os processos de design dentro da empresa, bem como a existência da gestão de design, quais são as atividades e projetos de design e quais as ferramentas e técnicas utilizadas (ibid).

A terceira etapa apresenta questões sobre os recursos orçamentários e específicos para a área de design dentro da organização, assim como a identificação do orçamento destinado ao design, verificando quanto à organização investe no design e, do levantamento correspondente aos procedimentos de atribuição e avaliação de investimentos (ibid).

A quarta etapa analisa os recursos humanos, ou seja, em termos de pessoal para o projeto: as habilidades da equipe, seleção de pessoal interno e externo e organização geral da área de design (ibid).

E a última etapa aborda a questões referentes a cultura organizacional para a inovação a partir da perspectiva da cultura para o projeto. Nessa etapa, pergunta-

se sobre o nível de comprometimento da alta direção e dos funcionários em geral em relação a design (ibid).

6.6 Revisões por pares e imprensa e prêmios de design

Exemplos do uso do termo Bom Design e sua evolução são representados pelos prêmios de design que acontecem em diversos países e atestam a qualidade do design produzido. Embora esses prêmios não apresentem foco na gestão de design, eles representam o resultado de um bom planejamento, pois o bom design só se consegue através de práticas de gestão (KOOTSTRA, 2009; CABE, 2009).

Segundo Leal (2010), as premiações aumentam as vendas, abrem novos mercados, despertam a atenção da mídia e o interesse de instituições, ou seja, criam uma oportunidade estratégica de divulgação de produtos e de confiabilidade junto ao consumidor. Credibilidade, visibilidade e valorização do profissional e da marca destacam-se entre as principais vantagens capitalizadas pelos vencedores.

Desde a metade do século XX, os prêmios de design proliferam no mundo. Nos Estados Unidos, há mais de trinta anos o *IDEA Awards*, criado pela *Industrial Designers Society of America* (IDSA), se demonstra como um meio confiável de avaliação da excelência em design, que além de norte-americanos, recebe um grande número de inscrições de asiáticos e europeus, e é globalmente reconhecido (LEAL, 2010).

Na Europa destacam-se, o *iF Design Awards*, que teve sua origem em 1953 e tornou-se um referencial de qualidade em design, o prêmio *Red Dot*, um dos maiores concursos de design do mundo, realizado pelo *Design Centre of North Rhine-Westphalia* desde 1955. Na Itália o importante prêmio italiano *Compasso d'Oro* que desde 1954 premiou diversos designers que se tornaram consagrados como Ettore Sottsass, Achille e Pier Giacomo Castiglioni, Alessandro Mendini, Michelle de Lucchi, entre outros.

Países asiáticos também apresentam premiações importantes, exemplo disso é a premiação *Good Design Award*, no Japão, promovida pela *Japan Industrial Design Promotion* (JIPDO), em que há mais de 50 anos atesta a excelência do design em produtos (LEAL, 2010). No Brasil destacam-se o Prêmio Museu da Casa Brasileira

e o Prêmio Idea/Brasil. No QUADRO 20, a seguir, é apresentada uma relação das principais premiações em design com o país correspondente e o ano de início. Observa-se a existência de grandes premiações situadas nos cinco continentes, mostrando a relevância do design para a sociedade em todo o mundo.

PRÊMIOS	REALIZAÇÃO	PAÍSES	INÍCIO
<i>IF Design Awards</i>	<i>iF Industrie Forum Design</i>	Alemanha	1953
<i>Red Dot Awards</i>	<i>Design Centre of North Rhine-Westphalia</i>	Alemanha	1955
<i>Designpreis der Bundesrepublik Deutschland</i>	<i>International Design Festival (DMY)</i>	Alemanha	1969
<i>Compasso d'Oro</i>	<i>Associazione per il Disegno Industriale (ADI)</i>	Itália	1954
<i>IDEA awards</i>	<i>Industrial Designers Society of America (IDSA)</i>	Estados Unidos	1980
<i>Good Design Awards</i>	<i>Japan Industrial Design Promotion (JIPDO)</i>	Japão	1957
<i>Australian International Design Awards</i>	<i>Good Design Australia e o Industrial Design Council of Australia (IDCA)</i>	Austrália	1958
<i>Best Design Awards</i>	<i>The Designers Institute of New Zealand</i>	Nova Zelândia	1988
Museu da Casa Brasileira (MCB)	Governo do Estado de São Paulo – Secretaria da Cultura	Brasil	1986
Prêmio IDEA/Brasil	Associação Objeto Brasil Agência Brasileira de Promoção das Exportações e Investimento (Apex-Brasil) IDSA	Brasil	2006

QUADRO 20 – PRÊMIOS DE DESIGN NO MUNDO

FONTE: IF Design Awards (2013); Red Dot (2013); Designpreis der Bundes Republik Deutschland (2013); ADI (2013); IDSA (2013); Good Design Australia (2013); Good Design Awards (2013); Best Awards (2013); MCB (2013); IDEABrasil (2013).

Os prêmios de design refletem, através de seus critérios de avaliação, as preocupações do design ao longo do tempo na busca por apresentar soluções aos anseios da sociedade de sua época. Portanto, foi realizada uma ampla pesquisa sobre relevantes prêmios de design que acontecem em diversas partes do mundo.

As premiações de design, além de incentivarem o design, a inovação, os profissionais da área e a indústria, outros fatores importantes podem ser levados em consideração, como a interação de profissionais, a troca de informações e os

critérios de avaliação pelos quais são avaliados os produtos. Os critérios de avaliação utilizados pelos prêmios apresentam formas de avaliar o design, que podem auxiliar nas empresas no desenvolvimento do produto (BEST, 2012).

Ainda segundo Best (2012, p.55), “o sucesso de um design pode ser medido comparativamente, examinando-se *benchmarks*, ou seja, medidas utilizadas para comparação, como concorrência, revisões por pares e imprensa e prêmios de design”.

A seleção dos prêmios se deu através da internet, considerando apenas prêmios de relevante importância para a região em que se encontram, demonstrada através do número de inscrições e da diversidade de locais dos inscritos, ultrapassando os limites continentais.

Nesta pesquisa foram levantados os critérios de avaliação dos prêmios levando em consideração o concurso mais atual de cada prêmio. Ao todo foram estudados 13 prêmios e coletados todos os critérios de avaliação que representam cada um dos prêmios resultando em uma ampla lista de critérios (APÊNDICE A). Nesta busca por critérios, verificou-se que os prêmios não apresentam quais pesos são atribuídos a cada critério, portanto, não se sabe quais critérios são tidos como mais importantes. No entanto, com o levantamento dos critérios de avaliação dos prêmios pode-se observar alguns pontos importantes. Os prêmios possuem critérios de avaliação semelhantes, embora organizados de formas diferentes. É possível observar e agrupar estes critérios nas seguintes dimensões: inovação, aspectos formais, aspectos funcionais, qualidade, saúde e segurança, sustentabilidade, benefícios sociais e econômicos e estratégia de design.

Tendo em vista essas diferentes formas em que os critérios são organizados por cada premiação, os critérios reorganizados para melhor realização da análise das avaliações que cada prêmio realiza e para facilidade de entendimento, apontaram oito grupos que compreendem dimensões e seus vários critérios que são apresentados no QUADRO 21.

CRITÉRIOS	SUBCRITÉRIOS
Inovação	Uso de novas tecnologias, novos materiais, criatividade, criação de novos mercados, novos métodos de distribuição, inovação de uso.
Aspectos Formais	Estética, cor, gráficos, texturas, conexão emocional, contexto simbólico, estrutura lógica, proporções, dimensões, atratividade, uso dos sentidos, fortalecimento da imagem da marca.

Aspectos Funcionais	Facilidade de uso, ergonomia, usabilidade, manutenção, manual explicativo, uso intuitivo, interface com o usuário e design universal.
Qualidade	Qualidade de projeto, materiais utilizados, processos e técnicas de produção, acabamento e detalhes, bom desempenho, durabilidade, facilidade de armazenamento e transporte e viabilidade industrial, conformidade de normas e regulamentos.
Saúde e Segurança	Conforto, qualidade de vida, acessibilidade, avisos de riscos, proteção quanto acidentes, conformidade de normas e regulamentos.
Sustentabilidade	Eficiência energética; uso de novas tecnologias energéticas, baixo impacto ambiental levando em conta todo o ciclo de vida do produto, eliminação da toxidade, desperdício e poluição, preparo para a desmontagem, reciclagem, reutilização de componentes do produto e reparação.
Benefícios sociais e econômicos	Aceitação do mercado, valor cultural, aumento das vendas, lucratividade, melhoria da competitividade, redução das doenças, melhoria da qualidade de vida, atendimento das necessidades básicas da população.
Estratégia de design	Fatores internos, métodos de valor estratégico e implementação.

QUADRO 21 - CRITÉRIOS GERAIS DE AVALIAÇÃO DOS PRÊMIOS

FONTE: IF Design Awards (2013); Red Dot (2013); Designpreis der Bundes Republik Deutschland (2013); ADI (2013); IDSA (2013); Good Design Australia (2013); Best Awards (2013); MCB (2013); IDEABrasil (2013).

Os prêmios foram analisados e estruturados em um novo quadro em forma de matriz, onde se apresentam os critérios que estão contidos em cada um deles, como no QUADRO 22.

PRÊMIOS	Inovação	Aspectos Formais	Aspectos Funcionais	Qualidade	Segurança e Saúde	Sustentabilidade	Benefício Social e Econômico	Gestão Estratégica
<i>iF Design Awards</i>	X	X	X	X	X	X	X	
<i>Red Dot Awards</i>	X	X	X	X	X	X		
<i>Prêmio de Design da República Federal da Alemanha</i>		X	X	X	X	X	X	
<i>Compasso d'Oro</i>	X	X	X	X	X	X	X	
<i>IDEA awards</i>	X	X	X	X	X	X	X	X

<i>China Design Awards</i>	X	X	X	X	X	X	X	
<i>China Red Star Design Award</i>	X	X	X	X	X	X	X	
<i>Good Design Awards Japão</i>	X	X	X	X	X	X	X	
<i>Good Design Awards Austrália</i>		X	X	X	X	X		
<i>Best New Zealand Design Awards</i>	X	X	X	X	X	X	X	
<i>Design Turkey Awards</i>	X	X	X	X	X	X		
Museu da Casa Brasileira	X	X	X	X	X	X	X	
Prêmio IDEIA/Brasil	X	X	X	X	X	X	X	X
% Somatório	84,61	100	100	100	100	100	76,92	15,38

QUADRO 22 – CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DOS PRÊMIOS

FONTE: IF Design Awards (2013); Red Dot (2013); Designpreis der Bundes Republik Deutschland (2013); ADI (2013); IDSA (2013); Good Design Australia (2013); Best Awards (2013); MCB (2013); IDEABrasil (2013).

Observa-se que todos esses prêmios possuem critérios dos quais explicitam saber o que há por trás do produto pronto, verificando a qualidade do projeto, os métodos utilizados no processo de design, materiais utilizados, processo de fabricação. De acordo com o QUADRO 22, nos prêmios analisados cinco critérios de avaliação se apresentaram em 100% dos prêmios analisados, são eles: aspectos formais, aspectos funcionais, qualidade, segurança e saúde e sustentabilidade. Além disso, vários prêmios apresentam critérios que remetem e são compatíveis com empresas que possuem um sistema integrado de gestão que abrange a Gestão Ambiental (ISO 14001), ligado a sustentabilidade por abranger o critério responsabilidade ambiental, Gestão da Qualidade (ISO 9001), ligado a qualidade na conformidade com normas e regulamentos e Sistema de Gestão de Segurança e Saúde Ocupacional (OHSAS 18001) ligado a conformidade no atendimento a normas e regulamentos, benefício aos clientes externos e internos.

Dos 13 prêmios, 84,61 % apresentaram o critério de avaliação inovação, o que também é verificado na teoria da gestão de design (TROTT, 2012; COSTA, KLÖPSCH, MOZOTA, 2011; BEST, 2012). Os benefícios sociais e econômicos apresentam-se como critério de avaliação em 76,92 % dos prêmios, o que também corresponde ao

que foi apresentado na fundamentação teórica, apresentado pelos autores Avendaño (2010) e Best (2011).

Mesmo apresentando-se em apenas 15,38 % dos prêmios de design, o critério gestão estratégia de design, representa a estratégia no plano operacional, o que apresenta-se como importante para esta pesquisa.

6.7 Considerações gerais sobre o capítulo

Verifica-se que a gestão de design, representada pelo design integrado a empresa como um todo, contribui para decisões estratégicas, táticas e operacionais através dos conhecimentos da área.

A gestão de design apresenta-se como uma prática decorrente da mentalidade atual que busca a diferenciação dentro de um mercado cada vez mais competitivo, em busca por inovações e satisfação do consumidor exigente.

Conclui-se que o design quando coerente com as estratégias empresariais diferencia-se da concorrência, aumenta o potencial competitivo, agrega valor aos produtos e serviços e os oferece à sociedade, fortalece a imagem da organização percebida pelo público, possibilita criar um ambiente empresarial mais criativo e melhora a integração interfuncional, resultando em melhoria do desempenho organizacional, melhoria do processo de desenvolvimento de produto (DNP), através da qualidade funcional e experiencial e possibilita um melhor desempenho financeiro.

Quanto ao contexto em que se insere a gestão de design, observou-se que um olhar amplo é fundamental para transformar o design em possibilidades de uso. Portanto, analisar periodicamente aspectos sociais, políticos, tecnológicos, mercadológicos, ambientais são fundamentais para qualquer organização diante do dinamismo atual e das rápidas mudanças.

Os prêmios e modelos de avaliação da gestão de design demonstraram ênfase no aspecto estratégico; economia e mercado; comunicação; inovação; recursos internos, qualidade de design, coordenação de design e coerência do design como um todo com relação à estratégia.

Observa-se, quanto a avaliação da gestão de design, que diversos focos foram abordados por diferentes autores, prêmios e entidades. O levantamento dessas formas de avaliar a gestão de design e o design apresentaram diversidades de critérios de difícil classificação e organização.

Para melhor visualização e análise dos critérios utilizados na avaliação da gestão de design foi elaborado um quadro comparativo em que foram colocados os prêmios e modelos de avaliação da gestão de design e somados a eles uma coluna chamada de Prêmios de Design, que corresponde a junção dos 13 prêmios analisados no QUADRO 14. Esta coluna foi inserida devido a importância desses prêmios de design, que representam os resultados de uma gestão de design.

Verifica-se que não há uma uniformidade sobre os critérios de avaliação como mostra o QUADRO 23, que foi gerado a partir de uma análise do conteúdo de cada modelo de avaliação.

CRITÉRIOS	PRÊMIOS E MODELOS DE AVALIAÇÃO DA GD					
	Avaliação do sucesso do design	Fundamentos para avaliação	Auditoria de design	Design Atlas	DME awards	Prêmios de design
Planejamento e Estratégia de design, comunicação, produtos e serviços		X	X	X	X	X
Mudança através do design					X	
Cultura de design		X		X	X	
Competência central		X				
Recursos				X	X	
Pessoas		X		X		
Novos Mercados	X					
Influência de compra	X					
Desempenho financeiro e competitividade	X					X
Comunidades de clientes	X					
Inovação em Produtos, serviços e processos	X	X			X	X
Criação de propriedade intelectual	X					

Sistema de informação			X			
Saúde e segurança						X
Comunicação externa		X				
Comunicação interna		X				
Produtos e serviços		X				X
Melhoria da sustentabilidade	X					X
Aspectos formais						X
Melhoria da usabilidade e ergonomia	X					X
Processos				X		X
Benefícios econômicos	X					X
Benefícios sociais						X
Coordenação de design					X	
Avaliação do desempenho estratégico (Coerência)			X		X	

QUADRO 23 – CRITÉRIOS DE GESTÃO DE DESIGN DOS MODELOS DE AVALIAÇÃO

FONTE: autor (2014)

Com base nos critérios levantados, realizou-se uma tentativa de organizar esses critérios que foram estabelecidos a partir do quadro de análise de acordo com o que foi enfatizado como importante pelos prêmios, entidades e estudos de avaliação da gestão de design e do design.

Como forma de organizar os critérios identificados do QUADRO 23, foram identificados quais os critérios-chave, levando em conta os critérios que abrangiam, de certa forma, outros, ou seja, critérios que se mostravam genéricos.

Portanto, os critérios-chave foram escolhidos buscando os termos que abrangiam outros critérios, formando assim, grupos de critérios e sub-critérios. Desta forma, os critérios e subcritérios preliminares definidos foram: **Estratégia** (mudança através do design, cultura de design, estratégia de design, estratégia de comunicação, estratégia de produto e tendências); **benefícios econômicos** (compatitividade, desempenho econômico, tempo de mercado, novos mercados, comunidades de

clientes, influência de compra); **inovação** (liderança em inovação, inovação de produtos, inovação em serviços, propriedade intelectual, inovação e design e inovação em processo); **recursos** (competência central, pessoas, orçamento de design, uso dos recursos); **qualidade de design** (processo de design, sistema de informação, comunicação interna e externa, aspectos formais e funcionais, saúde, segurança e ergonomia, melhoria da usabilidade e melhoria da sustentabilidade) e **resultados** (desempenho estratégico, benefícios econômicos, sociais e ambientais, coordenação, coerência e imagem e reputação), como mostra a FIGURA 26.

Estratégia	Benefícios econômicos	Inovação
Mudança através do design	Competitividade	Liderança em inovação
Cultura de design	Desempenho Financeiro	Inovação de produtos
Estratégia de design	Tempo de mercado	Inovação em serviços
Estratégia de comunicação	Novos mercados	Propriedade Intelectual
Estratégia de produto	Comunidades de clientes	Inovação e design
Tendências	Influência de compra	Inovação em processo
Recursos internos	Qualidade de design	Resultados
Competência Central	Processos de design	Desempenho estratégico
Pessoas	Sistema de informação	Coordenação
Orçamento de design	Comunicação Interna	Coerência
Uso dos recursos	Comunicação externa	Imagem e reputação
	Aspectos formais	Benefícios ambientais
	Aspectos funcionais	Benefícios sociais
	Saúde, segurança, ergonomia	
	Melhoria da usabilidade	
	Melhoria Sustentabilidade	

FIGURA 26 – CRITÉRIOS E SUBCRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DA GD.
FONTE: autor (2014).

Verificou-se através de modelos de avaliação da gestão de design que os aspectos que apresentam maior relevância para a avaliação estão organizados dentro destes seis grupos de critérios preliminarmente organizados.

A partir dos critérios organizados, foi elaborado um esquema que mostra quais os critérios enfatizados pelas entidades e prêmios de design e gestão de design e que estão de acordo com os fundamentos da gestão de design, como apresentada na FIGURA 27, a seguir.



FIGURA 27 – CRITÉRIOS ENCONTRADOS NAS AVALIAÇÕES DA GD.
FONTE: autor (2014).

Observa-se, portanto, que há uma sequência que parte da estratégia e se encaminha em direção dos resultados. **Estratégia, recursos internos, inovação, qualidade de design, benefícios econômicos, resultados.** Os espaços de intersecção representam a interação entre os elementos citados.

Verifica-se que, de acordo com o que visto na teoria da gestão de design, uma empresa que possui a gestão de design como uma estratégia organizacional, parte-se de uma estratégia que é transmitida para todos os departamentos. A partir de uma

cultura de design adquirida, o design, torna-se fator de inovação, pois cada empresa possui um design exclusivo e uma qualidade de design que, propicia a diferenciação frente os concorrentes, visto que equipamentos, maquinário, materiais podem ser adquiridos por qualquer organização. Portanto, o design pode proporcionar benefícios econômicos e outros resultados positivos como: desempenho estratégico, benefícios econômicos, sociais e ambientais, coordenação, coerência e imagem e reputação.

7. PROPOSTA DE MODELO DE AVALIAÇÃO DA GESTÃO DE DESIGN - MAGD

Este capítulo apresenta uma proposta teórica para a construção de um **Modelo de Avaliação da Gestão de Design**, aqui denominado **MAGD**, com base nas relações entre gestão de design e gestão da qualidade. Ele toma por base o fato de que, existem similaridades entre a gestão de design e gestão da qualidade, apontadas nos capítulos anteriores. Para tanto, se busca a construção de parâmetros, que são constituídos por dimensões e critérios, de acordo com a análise paramétrica, como foi apresentado no capítulo de método.

Como apresentado no capítulo dois, nas etapas de procedimento para a realização deste trabalho, após a definição do problema, realizou-se um levantamento bibliográfico preliminar, o que possibilitou juntamente com as obras dos principais autores, realizar a fundamentação teórica.

Por meio dessa fundamentação teórica foi possível realizar um levantamento de prêmios e modelos de avaliação da gestão de design e da gestão da qualidade e, para cada um deles, foi realizada separadamente, uma análise comparativa e de conteúdo que resultaram nas recomendações preliminares. A partir delas, então, foram identificadas as dimensões, que são elementos externos que afetam as empresas, e os critérios que foram selecionados a partir dos prêmios e modelos de avaliação utilizados por entidades dos dois campos.

Com isso, considera-se que esse modo sistemático de análise poderá contribuir para a formulação de um conceito de bom design.

7.1 Benefícios proporcionados pela GD e TQM

A pesquisa mostrou que o conceito de qualidade total está relacionado com as necessidades, exigências e expectativas dos clientes, dentro de uma metodologia de melhoria contínua, da mesma forma que o conceito de bom design, que tem se concentrado cada vez mais na proposta de soluções de problemas futuros, tendo como foco o cliente.

Em relação aos benefícios proporcionados pelas duas áreas, que foram abordados na fundamentação teórica e nos modelos de avaliação, foi elaborado um esquema em que são apresentados os benefícios da gestão de design e da gestão da qualidade e o enfoque dado pelas duas áreas, como mostra a (FIGURA 28).



FIGURA 28 – BENEFÍCIOS E ENFOQUES DA GESTÃO DE DESIGN E GESTÃO DA QUALIDADE.
FONTE: autor (2014)

Dessa forma, os tópicos apresentados são considerados neste trabalho como fundamentais para a definição do conceito de bom design e elementos definidores das políticas de gestão de design.

7.2 Construção de parâmetros

De acordo com o que foi apresentado no Capítulo 6, existem sistemas de gestão e modelos de excelência elaborados para a gestão da qualidade, que se apoiam em fundamentos, para dirigir e controlar uma organização, como a Norma ISO 9000 e os prêmios Malcolm Baldrige, PNQ e EFQM. No estudo, através de uma análise de conteúdo e análise comparativa foi possível verificar que existe muita semelhança entre os critérios utilizados para a avaliação nos modelos de avaliação da gestão da qualidade.

Porém, no capítulo 5, que tratou da gestão de design, verificou-se que existem apenas fundamentos e modelos teóricos da gestão de design. Na gestão de design, não existe um sistema formalizado e nem certificação, como na gestão da qualidade. Portanto, observa-se que a dificuldade de avaliar o design possa ter decorrido da falta de um sistema formalizado de gestão, capaz de unificar conceitos.

Como foi exposto anteriormente, Lockwood (2007) e Best (2012) destacam a dificuldade de avaliar a gestão de design e defendem que medidas devem ser definidas. Nesse sentido, Trott (2012) expõe que, de muitos modos, medidas de desempenho devem ser projetadas com alguns dos processos de reflexão que ocorrem em design de produtos e processo. No entanto, Goffin e Mitchell (2005), citados por Trott (2012), observam que medidas de desempenho são, frequentemente, demasiadas ou muito complexas e sugerem que somente algumas delas devam ser utilizadas. Trott (2012) ressalta que a avaliação pode ser aplicada para o design, ampliando bem mais o escopo do conhecimento e das habilidades necessárias a administradores, pois é grande o espectro de conhecimento da área de design.

Tendo em vista que, para esta pesquisa, os parâmetros são constituídos de dimensões e critérios, a seguir são apresentadas as dimensões e critérios que a pesquisa identificou.

7.3 Dimensões obtidas

Apartir da fundamentação teórica, foi possível definir dimensões. As dimensões se referem aos diversos aspectos e condições em que a empresa está inserida, como foi demonstrado na FIGURA 25 (p.108), do capítulo 5, e na FIGURA 27 (p.125) do capítulo 6. Portanto, foram identificadas as seguintes dimensões: **sociedade, política, meio ambiente, tecnologia, economia, mercado e tempo.**

A sociedade refere-se ao sistema de suporte para o mercado e a empresa, a política refere-se a decisões tomadas a partir de determinado grupo, em que são elaboradas leis e normas que devem ser seguidas pela sociedade. O mercado representa o âmbito de atuação da empresa e seus concorrentes dentro de objetivos de curto, médio e longo prazo.

A rápida evolução de tecnologias e inovações emergentes impacta a estrutura das organizações em todos os níveis. Efeitos no meio ambiente, como aquecimento global, mudanças climáticas, enchentes, secas, poluição e pobreza, resultado de práticas empresariais e padrões de consumo pouco saudáveis e destrutivos, também impactam nas vidas das organizações, que hoje estão cada vez sendo mais cobradas pela sociedade. Debates ambientais levantam fatores como aquecimento global, mudanças climáticas, enchentes, secas, poluição e pobreza como resultados de práticas empresariais e padrões de consumo pouco saudáveis e destrutivos.

A dimensão tempo, também é importante, primeiramente porque pertencemos a um determinado tempo presente e as análises e prospecções empresariais acontecem em planejamento de curto, médio e longo prazo. Por esta razão, periodicamente devem ser realizadas análises de todas as dimensões citadas acima, pois, de acordo com Trott (2012), a maior parte das medidas que são apropriadas se altera com o tempo, pois o negócio se desenvolve e amadurece e as prioridades mudam.

Observa-se que todas as dimensões afetam umas as outras, que por sua vez afetam a organização e por consequência a gestão de design.

Portanto, observa-se que para uma análise e avaliação da gestão de design é preciso verificar quais os impactos que as dimensões causam, para então verificar quais foram as estratégias e ações tomadas pela organização. Na FIGURA 29, são apresentadas as dimensões em que está envolvida a empresa, desta vez, sob a perspectiva da gestão de design e da qualidade.

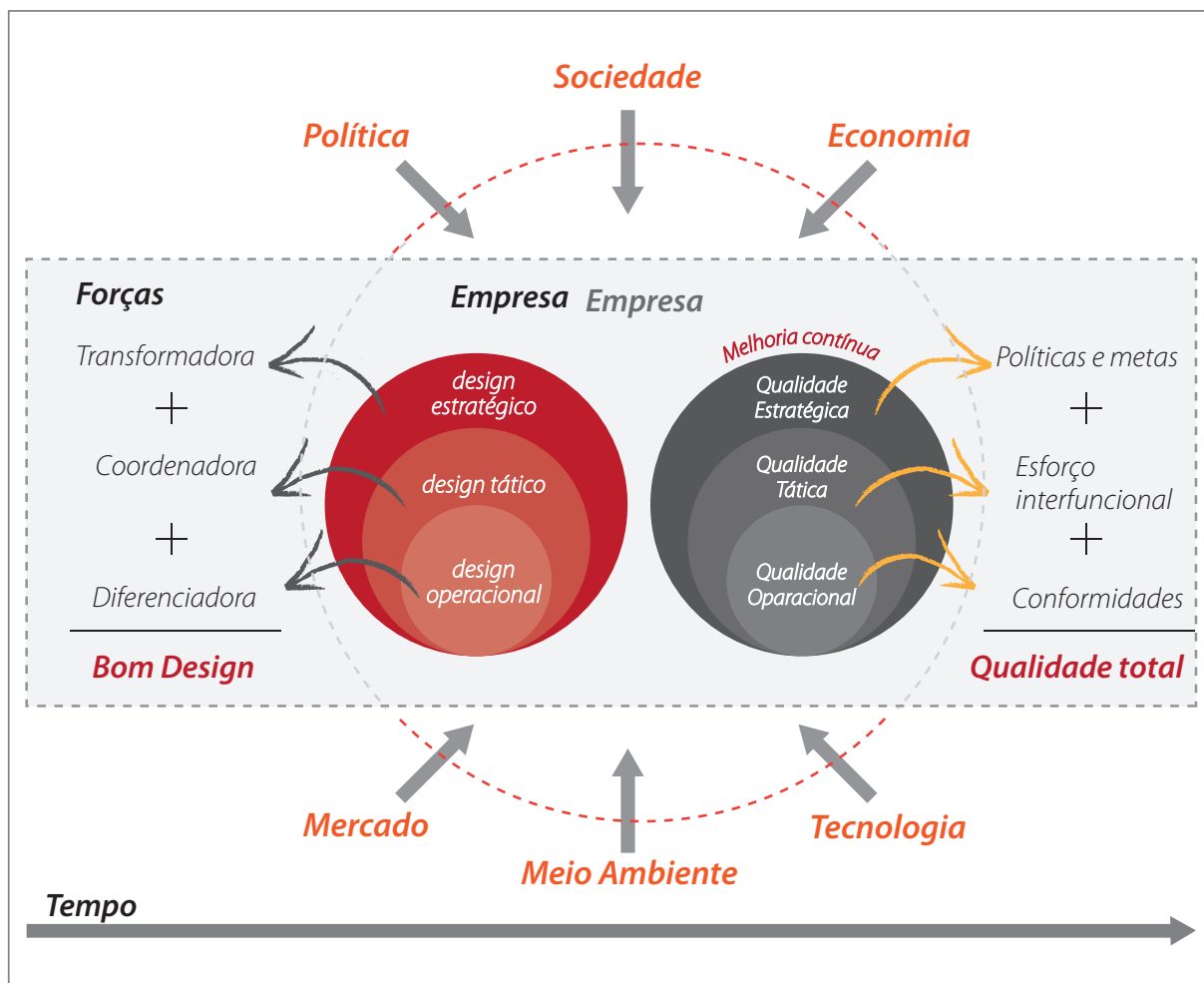


FIGURA 29 – DIMENSÕES, CONTEXTO DA GESTÃO DE E DA QUALIDADE.
 FONTE: autor (2014)

Apresentadas as dimensões que impactam as empresas, a seguir, são definidos os critérios para a avaliação da gestão de design e gestão da qualidade que foram encontrados preliminarmente, para então, construir os critérios com base nas duas áreas.

7.4 Critérios obtidos

Com base nos critérios existentes encontrados nos modelos de avaliação da gestão de design e da gestão da qualidade, foi possível realizar uma análise comparativa entre as duas áreas e, por fim relacioná-las com a teoria apresentada na fundamentação, a qual deve contribuir para os benefícios da aplicação da gestão de design.

Somando-se os critérios específicos da gestão de design e da gestão da qualidade e eliminando-se os critérios similares foi elaborada uma lista de critérios, a

serem trabalhados: estratégia, benefícios econômicos, qualidade de design, inovação, recursos, liderança, sociedade, impactos ambientais, processos, clientes, informação e conhecimento, parceiros, gestão de pessoas, e resultados, como apresentado na FIGURA 30.

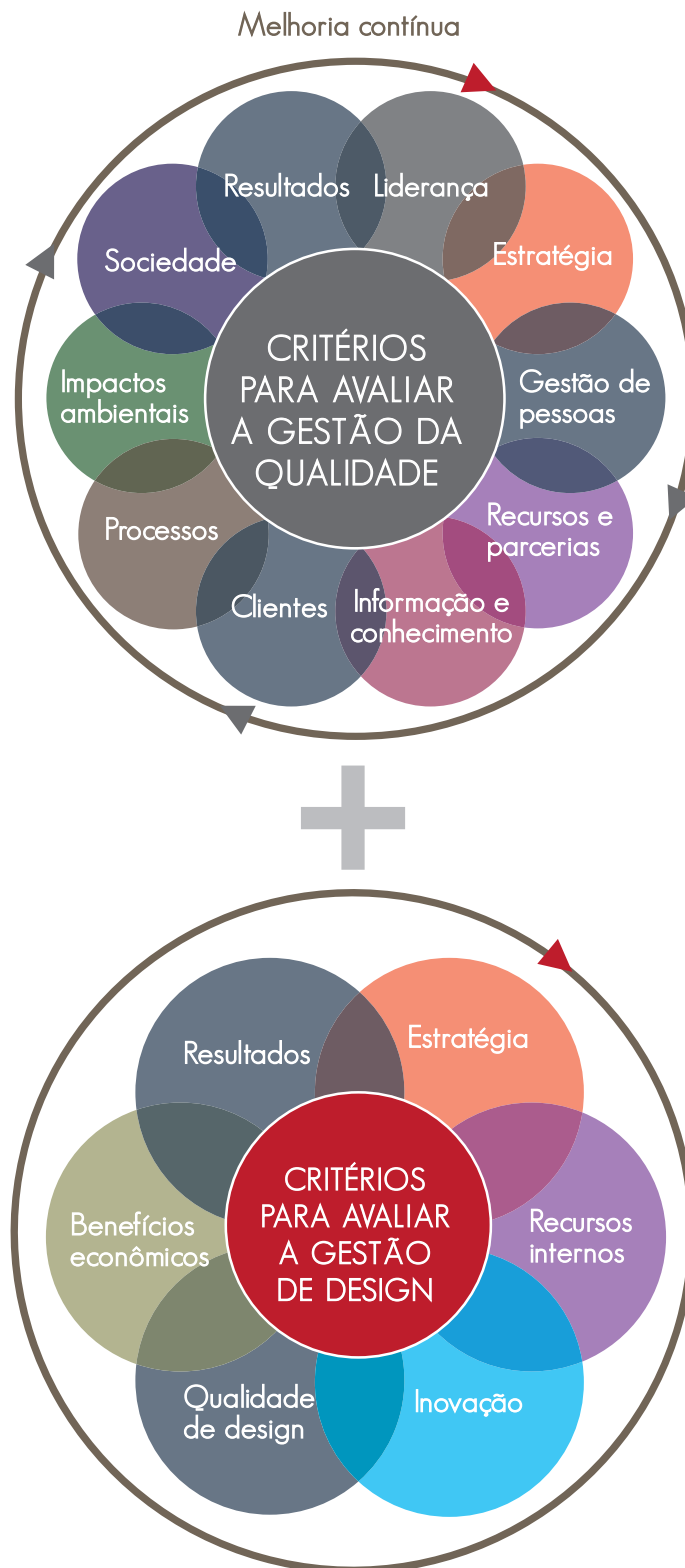


FIGURA 30 – SOMA DOS CRITÉRIOS DA GESTÃO DE DESIGN E DA QUALIDADE.
FONTE: autor (2014)

No estudo, ao se comparar os fundamentos teóricos com os modelos de gestão de design encontrados, verificou-se a existência de alguns critérios não existentes nos modelos analisados. Por exemplo, observou-se que, embora a gestão de design valorize o critério **liderança** (TEIXEIRA, 2005; COSTA, KLÖPSCH, MOZOTA, 2011), essa dimensão não foi encontrada em nenhum modelo de avaliação analisado, como os modelos Avaliação do Sucesso do Design (LOCKWOOD, 2007), Fundamentos para Avaliação da Gestão de Design (KISTMANN, CASELA E SANTOS, 2002), Auditoria de Design (COSTA, KLÖPSCH, MOZOTA, 2011), Design Atlas (DESIGN COUNCIL, 2013), DME Awards (DME, 2012) e os Prêmios de Design (IF DESIGN AWARDS, 2013; RED DOT, 2013; DESIGNPREIS DER BUNDES REPUBLIK DEUTSCHLAND, 2013; ADI, 2013; IDSA, 2013; GOOD DESIGN AUSTRALIA, 2013; BEST AWARDS, 2013; MCB, 2013; IDEABRASIL, 2013). De forma contrária, na gestão da qualidade, a liderança é enfatizada como critério no Prêmio Malcolm Baldrige, no modelo de excelência EFQM e no PNQ, nestes apresenta-se como fundamental para desenvolver e dar prosseguimento as estratégias organizacionais. A Fundação Nacional da Qualidade (2011) recomenda aos líderes uma postura aberta, democrática, inspiradora e motivadora das pessoas, com vista ao desenvolvimento contínuo da cultura da excelência, à promoção de relações de qualidade e à proteção dos interesses das partes envolvidas. Dessa forma ela foi incluída na construção dos critérios.

Diante da **estratégia** empresarial, que diz respeito ao caminho que a empresa toma para alcançar seus objetivos, os modelos de avaliação de gestão de design avaliam se as estratégias de design estão alinhadas com a estratégia da empresa. Como definido no Capítulo 6, através da organização dos critérios abordados nos modelos de avaliação, o critério estratégia engloba os seguintes subcritérios: planejamento, mudança através do design e cultura de design e estratégia de design, de comunicação, de produtos e de serviços. Desta forma, verifica-se que apenas o modelo Avaliação do Sucesso do Design (LOCKWOOD, 2007) não aborda a estratégia como critério. Dos prêmios de design, que se concentram com maior foco no nível operacional, apenas os prêmios IDEA awards e o IDEA BRASIL que tratam de estratégia, abordando fatores internos e métodos, valor estratégico e implementação. Portanto, observa-se que a estratégia é abordada pela maioria dos modelos de avaliação da gestão de

design, da mesma forma que se verifica como um importante elemento mencionado nos fundamentos teóricos (CASTILLO, 2009; COSTA, KLÖPSCH, MOZOTA, 2011; BEST, 2011; MARTINS, MERINO, 2011; MONTAÑA, MOLL, 2008). Desta forma, a estratégia se mostra como um critério para esta pesquisa.

Os **benefícios econômicos** foram tratados por diversos autores encontrados na fundamentação teórica (HERTENSTEIN; PLATT; BROWN, 2001; KOOTSTRA, 2009; GEMSER; CANDI; ENDE, 2011; MARTINS, MERINO, 2011; COSTA, KLÖPSCH, MOZOTA, 2011; PETERSEN; PHILLIPS, 2011; SHARMA, 2010; DDI, 2005). O critério, formado pelos subcritérios: competitividade, influência de compra, tempo de mercado, novos mercados, comunidades de clientes e lucratividade, foram pouco tratados nos modelos de avaliação da gestão de design, encontrando-se apenas na Avaliação do Sucesso do Design (LOCKWOOD, 2007). Nos prêmios de design, com ênfase no design operacional, praticamente todos apresentaram este critério, sob o título de benefícios econômicos, com exceção do prêmio *Red Dot* e *Good Design Austrália*, que não constaram este critério. Na gestão da qualidade este critério consta como resultado do negócio, ou resultado econômico-financeiro. Tendo em vista que, ao contrário dos modelos de avaliação em termos de gestão, os prêmios de design, com foco operacional, trataram os benefícios econômicos como critério, portanto, este critério poderia fazer parte do critério resultados, como um subcritério.

A **inovação** é bastante citada pelos autores abordados nos fundamentos teóricos da gestão de design (PETERSEN; PHILLIPS, 2011; COSTA, KLÖPSCH, MOZOTA, 2011; MOZOTA, 2003; TROTT, 2012; BEST, 2011; MARTINS, MERINO, 2011). Como definido no Capítulo 5, faz parte dos subcritérios referentes à inovação: liderança em inovação, inovação de produtos, serviços e processos de design e a propriedade intelectual. Desta forma, observa-se que o critério inovação não foi tratado apenas nos Fundamentos para Avaliação da Gestão de Design (KISTMANN, CASELA E SANTOS, 2002) e no Prêmio DME (DME, 2012). Nos prêmios de design, focados no design operacional, apenas os prêmios *Good Design Awards Australia* e o Prêmio de Design da República Federal da Alemanha não apresentaram o tema inovação. Na gestão da qualidade este critério não foi abordado como fundamento e apenas o Modelo de Excelência EFQM tratou a inovação, não como critério, mas sim, como um

dos oito conceitos fundamentais (QUADRO 20, p.113-114). Verifica-se que o design está intimamente ligado a inovação, por se tratar de criar algo novo (TROTT, 2012). Assim, a inovação está incluída como um critério.

O critério **recursos internos** abrange os subcritérios, competência central, pessoas, orçamento de design e o uso de recursos. O assunto recursos foi abordado nos fundamentos de design (MOZOTA, 2006; COSTA, KLÖPSCH, MOZOTA, 2011). A competência central apresentou-se como critério nos Fundamentos para Avaliação da Gestão de Design (KISTMANN, CASELA E SANTOS, 2002). O critério Recursos foi abordado como critério nos modelos Design Atlas (DESIGN COUNCIL, 2013), DME Awards (DME, 2012). Este critério não consta nos prêmios de design com ênfase operacional. Na gestão da qualidade os critérios recursos e pessoas são tratados de formas à parte, isso devido aos fundamentos de qualidade total, no qual todas as pessoas possuem responsabilidade pela qualidade (WOOD JR.; URDAN, 1994). No modelo EFQM, aos recursos são somadas as parcerias, pois nos fundamentos da qualidade total, exige-se qualidade dos fornecedores e parceiros (GARVIN, 1992).

Qualidade de design, como definido anteriormente, consiste nos subcritérios: processos de design, sistema de informação, comunicação interna e externa, aspectos formais, aspectos funcionais do produto, ergonomia, usabilidade, saúde, segurança e ergonomia e sustentabilidade.

O design por essência é uma atividade projetual, portanto os métodos, processos de design, fluxo de trabalho e a coordenação das atividades são vistos como importantes perante os fundamentos de design (MAGALHÃES, 1997; COSTA, KLÖPSCH, MOZOTA, 2011; BEST, 2012; MARTINS, MERINO, 2011; CARNIATO, 2008). No entanto, nos modelos de avaliação de gestão de design, apenas o Design Atlas e DME awards apresentou como critério processos e coordenação de design respectivamente. Já nos prêmios de design, com ênfase operacional, os aspectos relacionados com processos são analisados com maior rigor, pois explicitam saber o que há por trás do produto pronto, verificando o projeto, os métodos utilizados no processo de design, materiais utilizados, processo de fabricação.

O design tem como atividades operacionais desenvolver o sistema de informação, comunicação interna e externa, produtos com forma atraente (aspectos

formais) e funcionais (aspectos funcionais do produto, ergonomia, usabilidade, saúde, segurança e ergonomia) (BAHIANA, 1998; BONSIEPE, 1997), e desenvolver produtos sustentáveis que respeitem o meio ambiente (BEST, 2011). Nos modelos de avaliação da gestão de design, foram tratados como critérios os aspectos estratégicos ligados à comunicação interna e externa, os produtos e serviços, portanto faz parte do subcritérios do critério supracitado estratégia.

A **Sustentabilidade** apresenta-se como importante nos fundamentos (BEST, 2011; 2012), mas nos modelos de avaliação em termos de gestão, apenas foi tratado no modelo de Avaliação do Sucesso do Design (LOCKWOOD, 2007). Porém, a sustentabilidade foi abordada, em termos operacionais, em todos os prêmios de design (IF DESIGN AWARDS, 2013; RED DOT, 2013; DESIGNPREIS DER BUNDES REPUBLIK DEUTSCHLAND, 2013; ADI, 2013; IDSA, 2013; GOOD DESIGN AUSTRALIA, 2013; BEST AWARDS, 2013; MCB, 2013; IDEABRASIL, 2013). Na avaliação da gestão da qualidade, tratado como **impactos ao meio ambiente**, apenas o prêmio Malcolm Baldrige não apresenta o critério sobre o assunto.

Os **clientes** apresentam grande importância para a gestão da qualidade como foi abordado no capítulo 6. O foco no cliente é uma das características fundamentais da gestão da qualidade (FEIGENBAUM, 1994; GARVIN, 1992; CORTADA, QUINTELLA, 1994; PALADINI, 1997; CAMPOS, 1999). Da mesma forma, como foi exposto na fundamentação teórica de gestão de design, o design também apresenta grande parte de seu esforço em atividades focadas no cliente, pois os produtos e serviços são voltados para os clientes. Os designers possuem habilidades e competências em relação à ergonomia e usabilidade, devido a sua formação, estas áreas são por essência voltadas aos usuários. Algumas definições de design, como de Bahiana (1998) e Bonsiepe (1997), apresentadas no capítulo 3, sobre design e qualidade, salientam esta visão, que também demonstra princípios do conceito clássico de Bom Design. Desta forma, cliente está incluído como um critério, mas não de forma nominal e sim incorporado dentro do critério **qualidade de design**.

A **gestão da informação e do conhecimento** faz parte dos fundamentos da gestão da qualidade, pois os princípios de Deming, como o de remover

as barreiras e adotar um programa de treinamento e educação, além do ciclo PDCA que propõe uma melhoria contínua, incorporam estes como fundamento (DEMING, 1990, apud, ANHOLON, 2003). A gestão de design não aborda a gestão do conhecimento, embora contribua para tal, pois desenvolve algumas atividades neste sentido, como o desenvolvimento de sistemas de informação e comunicação (COSTA; KLÖPSCH; MOZOTA, 2011). No entanto, na norma ISO 9001:2008, propõe a abordagem de processos que e, portanto, a geração de documentos, procedimentos e registros históricos para que possam ser facilmente resgatados, possibilitando melhorias nos processos, maior aprendizado e disseminação de informações. Tratando a gestão de design como um conjunto de atividades e processos de design, observa-se que a gestão da informação e do conhecimento são importantes para a gestão de design. Assim, a gestão da informação e do conhecimento está incluída como um critério.

Outro critério abordado nos fundamentos de gestão de design e que não aparecem nos modelos de avaliação diz respeito aos **resultados**. Na gestão da qualidade os resultados possuem grande relevância, verificado nos três modelos de avaliação. A relevância dos resultados refere-se ao grau em que os resultados apresentados são importantes para a determinação do alcance dos objetivos estratégicos e operacionais (FNQ, 2011). No entanto, embora não conste de forma explicitada, os resultados podem ser considerados como o desempenho estratégico (DME, 2012), coordenação de design, coerência (COSTA, KLÖPSCH, MOZOTA, 2011), imagem e reputação (LOCKWOOD, 2007), benefícios sociais e ambientais (IF DESIGN AWARDS, 2013; RED DOT, 2013; DESIGNPREIS DER BUNDES REPUBLIK DEUTSCHLAND, 2013; ADI, 2013; IDSA, 2013; GOOD DESIGN AUSTRALIA, 2013; BEST AWARDS, 2013; MCB, 2013; IDEABRASIL, 2013).

Como resultado desta pesquisa, de acordo com o exposto acima, os critérios construídos foram: **liderança, estratégia, inovação, gestão de pessoas, recursos e parcerias, qualidade de design, gestão de informações e do conhecimento e resultados**, apresentados na Figura 31.



FIGURA 31 – RESULTADO DA SOMA, CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DA GD.
 FONTE: autor (2014)

7.5 Modelo MAGD

Através da fundamentação teórica e dos modelos de avaliação da gestão de design e da gestão da qualidade, em que foram feitas as análises do conteúdo e comparativa, parâmetros, compostos pelas dimensões e critérios de avaliação da gestão de design, foram construídos.

Como resultado da pesquisa, foi desenvolvido um esquema, apresentado na FIGURA 32, que mostra o modelo, com todos os parâmetros que foram construídos a partir da soma de parâmetros existentes nas avaliações de gestão de design e gestão da qualidade, com as dimensões, os critérios e as forças da gestão de design.

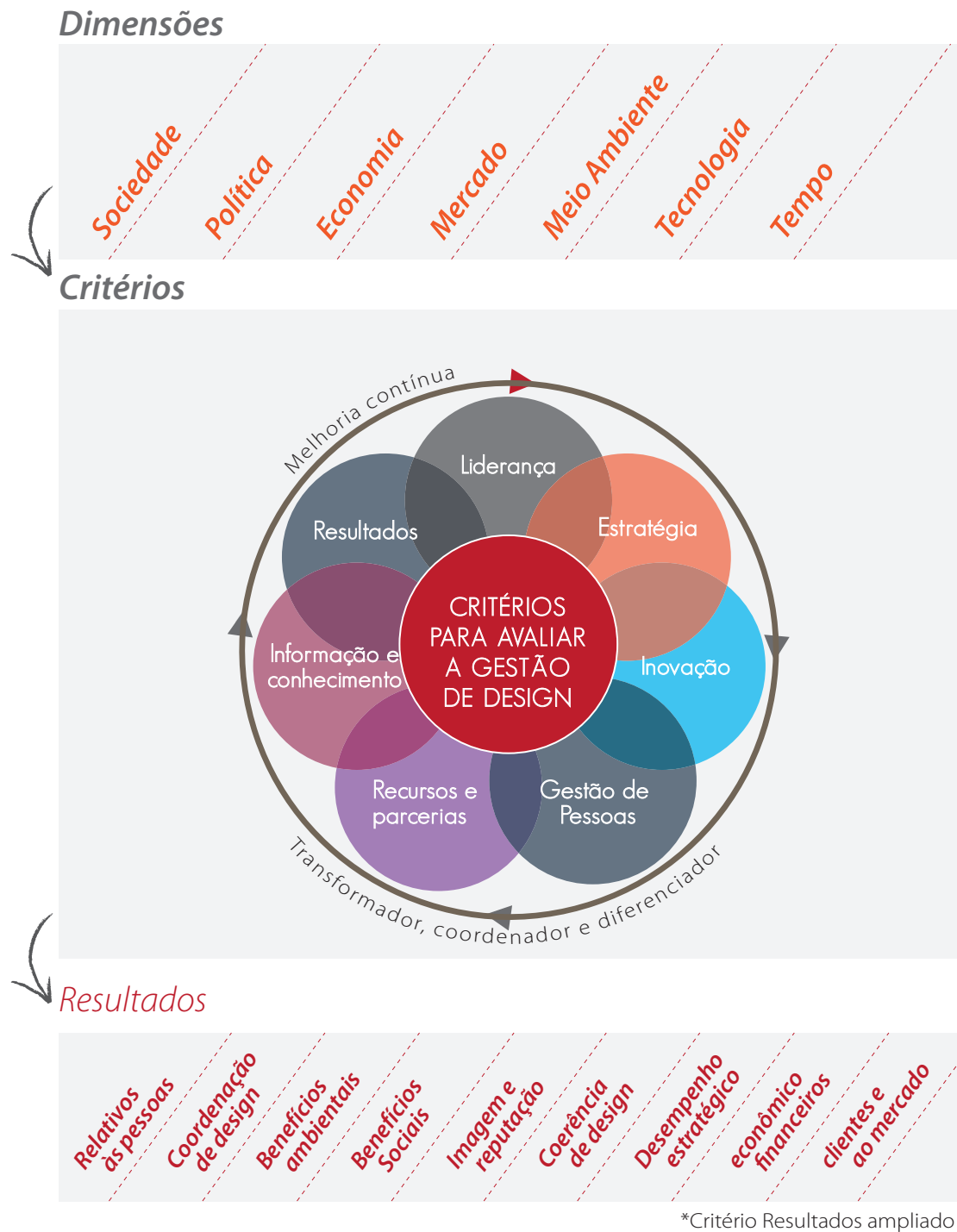


FIGURA 32 – MAGD - PARÂMETROS PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO DE DESIGN.
FONTE: autor (2014)

No QUADRO 24 são apresentados os critérios e os seus subcritérios, podendo estes receberem pesos para possível avaliação conforme os gestores desejarem.

CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DA GESTÃO DE DESIGN

Liderança

Governança corporativa
Exercício da liderança e promoção da cultura da excelência
Análise do desempenho da organização
Estratégia
Mudança através do design
Cultura de design
Estratégia de design
Estratégia de comunicação
Estratégia de produto
Tendências
Inovação
Liderança em inovação
Inovação de produtos
Inovação em serviços
Propriedade intelectual
Inovação em processos
Gestão de Pessoas
Desenvolver a competência central
Sistema de trabalho
Capacitação e desenvolvimento
Qualidade de vida
Qualidade de design
Informações da organização
Sistemas de informação
Comunicação interna
Comunicação externa
Aspectos formais do produto
Aspectos funcionais do produto
Saúde, segurança e ergonomia
Melhoria da usabilidade
Melhoria da sustentabilidade
Resultados
Resultados relativos às pessoas
Coordenação de design
Benefícios ambientais
Benefícios Sociais
Imagem e reputação
Coerência de design
Desempenho estratégico
Resultados econômico-financeiros
Resultados relativos aos clientes e ao mercado

QUADRO 24 - RESULTADO DE CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DA GESTÃO DE DESIGN

FONTE: Carpinetti, Miguel e Gerolano (2010)

8. CONCLUSÕES

Como problema de pesquisa, este trabalho visou responder à seguinte questão: **Quais as contribuições dos fundamentos da qualidade total para a construção de parâmetros para avaliação da gestão de design no intuito de se obter um bom design?**

A metodologia adotada nesta pesquisa foi direcionada para a construção de parâmetros de avaliação da gestão de design, a partir dos fundamentos teóricos da própria gestão de design e de seus modelos de avaliação, bem como dos fundamentos teóricos da gestão da qualidade e de seus modelos de avaliação, devido sua similaridade com o design em termos de propósitos e por se tratar de um campo amplamente fundamentado e utilizado. Neste sentido, a principal contribuição deste trabalho foi a construção de parâmetros, constituídos de dimensões e critérios, para a avaliação da gestão de design do qual se constituiu o Modelo MAGD.

Esses parâmetros construídos visam melhorar a forma de avaliação da gestão de design, com o intuito de auxiliar gestores de design nesta tarefa. Estes parâmetros possibilitam a ponderação dos critérios por parte dos gestores, como apresentado nos modelos de avaliação da excelência da gestão da qualidade, como o Prêmio Malcolm Baldrige, o Modelo EFQM e o PNQ. Desta forma, estes parâmetros podem vir a servir como ferramentas de autoavaliação e melhoria da gestão de design das empresas.

No desenvolvimento desta pesquisa, as técnicas utilizadas, como levantamento bibliográfico preliminar, levantamento de dados, análise de conteúdo e comparativa, se demonstraram adequadas para atingir os objetivos específicos propostos, pois permitiram verificar e identificar similaridades entre os modelos de avaliação da gestão de design, entre os modelos da gestão da qualidade e entre os dois campos, possibilitando a construção dos parâmetros.

Para melhor contextualização das conclusões do presente trabalho, cumpre revisar sucintamente os objetivos determinados para esta pesquisa:

- a) Identificar os fundamentos teóricos da gestão de design relacionados ao bom design;
- b) Relacionar os fundamentos da gestão da qualidade com os fundamentos gestão de design e identificar os parâmetros que podem ser utilizados para avaliar a gestão de design;
- c) Definir parâmetros, compostos por dimensões e critérios de avaliação da gestão de design;
- d) Propor um modelo de avaliação da gestão de design.

Observa-se que o objetivo específico de estabelecer os fundamentos teóricos da gestão de design relacionados ao bom design foi atendido por meio do levantamento bibliográfico, quando foi possível compreender o significado e o contexto da época em que o termo Bom Design foi cunhado e sua evolução até a atualidade, sob o enfoque da gestão de design e seus principais fundamentos. Nessa etapa foram identificados os critérios relacionados ao histórico do bom design: inovação, qualidade (aspectos funcionais, aspectos simbólicos e estéticos), meio ambiente, aspectos econômicos e aspectos sociais.

Através do levantamento bibliográfico preliminar, foi possível identificar os principais autores e seus fundamentos, dos dois campos estudados, bem como as entidades e prêmios e seus modelos de avaliação. Com isso, com o conteúdo estabelecido, foi realizada a fundamentação teórica que possibilitou estabelecer as dimensões em que a empresa está inserida e que por elas é impactada. Desta forma foi possível identificar os critérios preliminares da gestão de design e da gestão da qualidade. Esta fase, caracterizou-se como sendo a primeira fase da análise de conteúdo, que é dividida em três etapas, a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados.

Portanto, realizou-se uma análise de conteúdos e comparativa entre os modelos de avaliação de cada campo separadamente. Através da etapa de pré-análise foi realizada a organização e sistematização das ideias e coleta de dados, ou seja, uma organização e coleta das dimensões e critérios de cada campo (GD e TQM) a partir de prêmios e modelos de avaliação. Após esta fase foi realizada a exploração do material, onde as dimensões e critérios, ainda estado bruto, foram trabalhados para se alcançar o núcleo de compreensão sobre cada um deles, surgindo desta análise,

quadros de referências, que compreenderam sínteses de idéias. Por fim, para cada campo, foi realizado o tratamento dos resultados e interpretação, que corresponde a análise propriamente dita. Por fim, ao se somar os critérios específicos da gestão de design e da gestão da qualidade e eliminando-se os critérios similares foi elaborada uma lista de critérios: estratégia, benefícios econômicos, qualidade de design, inovação, recursos, liderança, sociedade, impactos ambientais, processos, clientes, informação e conhecimento, parceiros, gestão de pessoas, e resultados. Desta forma, foram definidos os fundamentos teóricos da gestão da qualidade relacionados à gestão de design. Portanto, através de uma comparação com os fundamentos da gestão de design e da qualidade foi possível construir os parâmetros, que são constituídos de dimensões e critérios.

Também foram verificados os benefícios que ambos os campos proporcionam as empresas e as semelhanças entre os dois campos, já apontadas por teóricos da área de gestão de design (GIMENO, 2000; COSTA, KLÖPSCH, MOZOTA, 2011; KISTMANN, CASELA E SANTOS, 2002).

Com a finalidade de atender aos objetivos, observou-se que a ideia da aproximação da gestão de design junto à gestão da qualidade, proporcionou contribuições para o campo da gestão de design, conceitos como melhoria contínua e conscientização de toda a organização em prol da qualidade se revelam pertinentes. A liderança tratada na gestão da qualidade verificou-se como uma lacuna dentro dos critérios de avaliação da gestão de design e um ponto a ser trabalhado no campo, já que autores como Kootstra (2009) e Arnott (2006), incentivam que gerentes de design demonstrem os resultados e benefícios que o design proporciona.

Foi possível verificar que os conceitos de gestão de design podem impulsionar para uma maior assimilação dos colaboradores para a gestão da qualidade. A gestão de design possibilita a produção e inovação, a diferenciação e identidade; a imagem e comunicação, além de uma percepção positiva da imagem da organização pelo público externo e, ainda, a identidade corporativa.

Acredita-se na contribuição deste trabalho como um avanço na pesquisa na área de Gestão de Design, trazendo contribuições ao meio acadêmico e empresarial, principalmente no que se refere a avaliação da GD. Verifica-se que

a proposta do Modelo MAGD se apresenta como uma das possibilidades de análise da eficiência e eficácia da gestão de design, compreendendo critérios tidos como importantes para uma gestão empresarial, claro, com foco no design, que correspondem a liderança, estratégia, inovação, gestão de pessoas, qualidade de design e resultados.

Espera-se que este trabalho possa abrir frentes para novas pesquisas sobre novos modelos de avaliação referente a gestão de design e de aplicabilidade deste modelo, observando que este modelo, pode ser testado no meio acadêmico e empresarial e, ainda como forma de prêmio de gestão de design.

Propõe-se ainda, como sugestão para novos estudos, a possibilidade de aperfeiçoamento do modelo proposto mediante sua aplicação e verificação perante uma situação real; pesquisas que descrevam a aplicação do modelo em diferentes setores da economia a fim de identificar como devem ser estabelecidos os pesos aos critérios de avaliação.

Referências

- ADI - ASSOCIAZIONE PER IL DISEGNO INDUSTRIALE. **Compasso d'Oro**. Disponível em: <<http://www.adi-design.org/compasso-d-oro.html>>. Acesso em: 03 fev 2013.
- ALMEIDA, H. S. de; TOLEDO, J. C. Qualidade Total do Produto. **Produção**, Rio de Janeiro- v. 2 - n. 1, p. 21-37, 1991.
- ANHOLON, R. **Proposta para Implantação de Sistema de Gestão da Qualidade em Micro e Pequenas Empresas**. 139 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Mecânica) - Departamento de Engenharia de Fabricação, Universidade Estadual De Campinas. Campinas, 2003.
- APEXBRASIL. Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos. Brasília. Mapeamento Estratégico para a Inserção do Design nos Grandes Eventos Esportivos no Brasil. Copa do Mundo 2014 e Olimpíadas 2016. 2013.
- ARCHITONIC. **Max Bill 100 & ,Die gute Form' (good design)**. Disponível em: <<http://www.architonic.com/ntsht/max-bill-100-die-gute-form-good-design/7000207>> Acesso em: acesso 07 jun 2012.
- ARNOTT, J. Leadership in Design Management : Are You Using the Right Tools ? **Design Management Review**, Boston, v. Fall, n. 17, p. 56-64, 2006.
- ARZBERG-PORZELLAN. **Trendsetter in Form und Funktion**. Disponível em: <<http://www.arzberg-porzellan.com>> Acesso em: 07 jun 2012.
- ASQ - AMERICAN SOCIETY FOR QUALITY. **Quality Glossary**. Disponível em: <<http://asq.org/pub/qualityprogress/past/0702/43qp0702.html>>. Acesso em: 16 jan 2013.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9001** Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos. Rio de Janeiro, 2000.
- _____. **NBR ISO 9001** Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos. Rio de Janeiro, 2008.
- AVENDAÑO, L. E. C. A importância do ensino da gestão do design. **Revista Belas Artes**, São Paulo, Ano 2, n. 4, 2010.
- AVENDAÑO, Luis Emiliano Costa. Resgate do Protagonismo do Desenhista Industrial Através da Gestão do Design. Pós. **Revista do Programa de Pós-Graduação em Arquitetura e Urbanismo da FAUUSP**. n. 17, p.34-45, 2005.
- BAHIANA, Carlos. **A importância do Design para sua empresa**. CNI, COMPI, SENAI/DR-RJ, Brasília, DF. CNI, 1998.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.
- BARROSO, D. E. **Gestão da qualidade total numa instituição de saúde do 3º sector**: - um estudo de caso. 93 f. Dissertação (Mestrado em Gestão dos Serviços de Saúde) realizada no ISCTE Business School. Instituto Universitário de Lisboa, 2011.
- BAXTER, M. **Projeto do produto**: guia prático para o design de novos produtos. 3ª. Ed. São Paulo: Blucher, 2011.
- BCD - BARCELONA CENTRE DE DISSENY. **Manual sobre Gestió de Disseny per a empreses que obren nous mercats**. Barcelona, 2007. Disponível em: <<http://www.bcd.es/site/unitFiles/1852/ManualExid07-cat.pdf>> Acesso em: 31 jan 2013.
- BEST AWARDS. **Best Awards**. Disponível em: <<http://bestawards.co.nz/>>. Acesso em: 03 fevereiro 2013.
- BEST, K. **Design management, managing design strategy, process and implementation**. AVA Book. 2006.

_____. **Fundamentos de gestão do design.** Porto Alegre: Bookman, 2012.

_____. **What can Design Bring to Strategy? Designing Thinking as a Tool for Innovation and Change.** Inholland University of Applied Sciences, 2011.

BOGAN, C. E; ENGLISH, M. J. **Benchmarking, aplicações práticas e melhoria contínua.** São Paulo: Makron Books, 1996.

BOLGENHAGEN, N. J. **O processo de desenvolvimento de produtos:** proposição de um modelo de gestão e organização. 111 f. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Engenharia) – Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2003.

BONAT, D. **Metodologia da Pesquisa.** 3. ed. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2009.

BONSIEPE, G. **Design: do material ao digital.** Florianópolis. FIESC/IEL, 1997.

BÜRDEK, B. E. **Diseño: historia, teoría y práctica del diseño industrial.** 3. ed. México: G. Gili, 2002.

BUSS, C. O.; DIAS DA CUNHA, G. **Modelo Referencial para o Processo de Desenvolvimento de Novos Produtos.** In: XXII Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, Salvador, 2002.

CABE - Commission for Architecture and the Built Environment. **Planning for places Delivering good design through core strategies.** London: CABE, 2009. Disponível em: <<http://www.cabe.org.uk/files/planning-for-places.pdf>> Acesso em: 02 dez 2012.

CÂMARA, J. J. D *et al.* A gestão do design na concepção de novos produtos e a diferenciação mercadológica. In: II ENCUESTRO LATINOAMERICANO DE DISEÑO, “DISEÑO EM PALERMO”, 2007, Buenos Aires. **Anais Eletrônicos...** Disponível em: <http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/encuentro2007/02_auspicios_publicaciones/actas_diseno/articulos_pdf/A3115.pdf>. Acesso em: 09 dez 2012.

CAMINADA NETTO, Adherbal. **Gestão da qualidade em projeto e desenvolvimento do produto:** contribuição para a avaliação da eficácia. 295 f. Tese (Doutorado em Engenharia Mecânica) - Departamento de Engenharia Mecânica, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2006.

CAMP, R. Adaptar Criativamente. Os fundamentos do benchmarking eficiente e o caminho para a obtenção de vantagem competitiva. **HSM Management**, 3 julho-agosto, p.64-68, 1997.

CAMPOS, V.F. **TQC – Controle da Qualidade Total (no estilo japonês).** . 8ª ed. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 1999.

CAPPELLE, M. C. A.; MELO, M. C. O. L.; GONÇALVES, C. A. Análise de conteúdo e análise de discurso nas ciências sociais. **Organizações Rurais & Agroindustriais - Revista Eletrônica de Administração da UFLA.** V. 5, n. 1, 2003.

CARNIATTO, I. V. **Gestão de design e artesanato:** uma abordagem com base na pesquisa-ação. 147 f. Dissertação (Mestrado em Design) - Setor de Artes, Comunicação e Design, Programa de Pós-Graduação em Design, Universidade Federal do Paraná, 2008.

CARPINETTI, L. C. R; MIGUEL, P. A. C; GEROLAMO, M. C. **Gestão da Qualidade ISO 9001:2008: Princípios e Requisitos.** São Paulo: Editora Atlas, 2010.

CASTILLO, R. B. **Incorporación del Diseño en la Gestión de las MIPYMES de la Región de Valparaíso- Chile: diagnóstico y sugerencias.** 481 f. Tese (Doutorado em Diseño y Comunicación) - Departamento de Dibujo, Facultad de Bellas Artes de San Carlos. Programa de Doctorado Diseño y Comunicación: Nuevos Fundamentos. Valencia, 2009.

CORTADA, J. W; QUINTELLA, H. L. M. **TQM: gerência da qualidade total.** São Paulo: Makron Books, 1994.

COSTA, F. C. X; KLÖPSCH, C; MOZOTA, B. B. **Gestão do Design:** Usando o design para construir valor de marca e inovação corporative. Porto Alegre: Bookman, 2011.

COSTA, P. S. L. **Qualidade, evolução do conceito**. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Instituto Politécnico do Porto - IPP /ISCAP, Portugal, 2013.

DDI - Sociedad Estatal para el Desarrollo del Diseño y la Innovación. **Estudio del impacto económico del diseño en España**. Madrid: 2005.

DEMING, W. E. **A Nova Economia para a Indústria o Governo e a Educação**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

DESIGN COUNCIL. **Design Atlas**. Disponível em: <http://www.designinbusiness.org.uk/downloads/design_atlas_1.pdf>. Acesso em 24 out 2013.

DESIGNPREIS DER BUNDES REPUBLIK DEUTSCHLAND. **Design award of the Federal Republic of Germany**. Disponível em: <<http://www.bundesdesignpreis.de/en>>. Acesso em: 16 jan 2013.

DME - DESIGN MANAGEMENT EUROPE. **The DME Award**. Disponível em: <<http://www.designmanagementeuropa.com>>. Acesso em: 03 fev 2013.

DME - DESIGN MANAGEMENT EUROPE. **DME Award 2012**. Disponível em: <<http://www.designmanagementeuropa.com/site/index.php?page=81>>. Acesso em: 03 fev 2012.

DORMER, P. **Os significados do design moderno: a caminho do século XXI**. Porto: Centro Português de Design, 1995.

DZIOBCZENSKI, P. R. N. **Diretrizes para a proposição de um sistema de indicadores para a gestão de design de empresas desenvolvedoras de produtos**. 137 f. Dissertação (Mestrado em Design) – Escola de Engenharia da Faculdade de Arquitetura, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2012.

EFQM – European Foundation for Quality Management. **The EFQM Excellence Model**. Disponível em: <<http://www.efqm.org>>. Acesso em: 29 jul 2013.

EL MARGHANI, V. G. R. **Modelo de processo de design**. São Paulo: Blucher Acadêmico, 2011.

EMBRAPA. Presidência. Política de P&D. Brasília: Embrapa Comunicação para Transferência de Tecnologia, 1999.

FASCIONI, L. C. **Indicadores para avaliação da imagem corporativa das empresas de base tecnológica instaladas na Grande Florianópolis, baseados nas análises das percepções gráfica e verbal utilizando lógica difusa**. 102 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção e Sistemas) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2004.

FEIGENBAUM, A. V. **Controle da qualidade total, V.1**. São Paulo: Makron Books, 1994.

FERNANDES, W. A. **Movimento da Qualidade no Brasil**. INMETRO, 2011. Disponível em: <http://www.inmetro.gov.br/barreirastecnicas/pdf/livro_qualidade.pdf> Acesso em: 29 jul 2013.

FERREIRA, A. R. **A Utilização do design na gestão da Qualidade: Uma mudança de Paradigmas no Setor moveleiro de Santa Maria-RS**. 88 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Maria-RS. Santa Maria, 2008.

FIGUEIREDO, L. V. B. *et al.* Design e arte durante os anos 60 e 80: Pop, Op, Psicodelismo, Anti-Design e Radical Design. In: 9º. CONGRESSO BRASILEIRO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO EM DESIGN, 2010, São Paulo. Anais Eletrônicos... Disponível em: <<http://blogs.anhembis.br/congressodesign/anais/artigos/69694.pdf>> Acesso em: 23 jul 2013.

FNQ – FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Critérios de Excelência**. 19ª. Edição. São Paulo, 2011. Disponível em: <http://www.fnq.org.br/criterios_completo_isbn_pdf_-_FINAL.pdf> Acesso em: 21 jul 2013.

FORTY, A. **Objetos de desejo: Design e Sociedade, desde 1750**. São Paulo: COSACNAIFY, 2007.

FUJITA, C. T.; BECKER, A. D.; KISTMANN, V. B. Competitividade e Gestão do Design com Foco no Consumidor. In: P&D Design, 2010. São Paulo, Faculdade Anhembi. Disponível em: <http://blogs.anhembi.br/congressodesign/anais/artigos/69768.pdf>. Acesso em: 11 nov 12.

GALLINA, M. C. **Ações do líder na gestão do design como auxílio na formação do branding**: um estudo de caso em uma empresa do setor do mobiliário. 146 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Mecânica) - Setor de Tecnologia, Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2006.

GARVIN, David A. **Gerenciando a qualidade**: a visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

GEMSER, G; CANDI, M; ENDE, J. How Design Can Improve Firm Performance. **Design Management Review**, Boston, v. 22, n. 2, p.72-77, 2011.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIMENO, J. M. I. **La gestión del diseño en la empresa**. Madrid: McGraw-Hill, 2000.

GONÇALVES, J. E. As empresas são grandes coleções de processos? **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo- v. 40, n. 1, jan/mar 2000a.

GONÇALVES, J. E. Processo, que processo? **RAE- Revista de Administração de Empresas**, São Paulo. v. 40 - n. 4, out/dez, 2000b.

GOOD DESIGN AUSTRALIA. **Australian International Design Awards**. Disponível em: <<http://www.gooddesignaustralia.com/>>. Acesso em: 03 fev 2013.

GORB, P. Managing Design in an Uncertain World. **European Management Journal**, Glasgow, v. 13, n. 1, 120-127, 1995.

GORB, P. (org.) **Design Management**. New York: Van Nostrand Rein- hold, 1990.

HESKETT, J. **El Diseño em La Vida Cotidiana**. Editora Gustavo Gili: Barcelona, 2005.

ICSID – INTERNATIONAL COUNCIL OF SOCIETIES OF INDUSTRIAL DESIGN. Disponível em: <<http://www.icsid.org/about/about/articles31.htm>>. Acesso em: 03 fev 2013.

IDEABrasil. **O Melhor do Design Brasileiro**. Disponível em: <<http://www.ideabrasil.com.br/site>>. Acesso em: 03 fev 2013.

IDSA - INDUSTRIAL DESIGNERS SOCIETY OF AMERICA. **IDEA Awards**. Disponível em: <<http://www.idsa.org/idea>>. Acesso em: 03 fev 2013.

IF DESIGN AWARDS. **IF Design awards**. Disponível em: < <http://www.ifdesign.de/>>. Acesso em: 03 fev 2013.

ISHIKAWA, Kaoru. **Controle de Qualidade Total**: à maneira japonesa. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

KAYNAK, Hale. The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance. **Journal of Operations Management**, 21, p. 405-435, 2003.

KISTMANN, V. S. de C. B. **A caracterização do design nacional em um mercado globalizado**: uma abordagem com base na decoração da porcelana de mesa. 236 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2001.

KISTMANN, V; CASELA, J. L; SANTOS, L. P. **Fundamentos para a implantação do Prêmio Paranaense de Design da Federação das Indústrias do Estado do Paraná**. Curitiba, 2002.

KOOTSTRA, G. L. **The incorporation of design management in today's business practices**: An analysis of design management practices in Europe. Design Management Europe. DME Survey, 2009.

KOPP, Rudinei. **Design Gráfico Cambiante**. 2ª. Ed. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2004.

LACOMBE, B. M. B; TONELLI, M. J. O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de Recursos Humanos. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 2, 157-174, 2001.

LEAL, J. J. **A importância dos prêmios de design**. Info paper no. 8, SENAI São Paulo Design, 2010.

LIMA, M. E. A. T. Análise do discurso e/ou análise de conteúdo. **Psicologia em Revista**, Belo Horizonte, v. 9, n. 13, p. 76-88, jun. 2003.

LÖBACH, B. **Design Industrial: Bases para a Configuração de Produtos Industriais**. São Paulo: Editora Blucher, 2001.

LOCKWOOD, T. Design Value: A Framework for Measurement. **Design Management Review Fall**, Boston, v. 18, n. 4, p. 90-97, 2007.

_____. **Ten Ways to Measure Design's Success**. 2009. Disponível em: <http://www.businessweek.com/innovate/content/oct2009/id2009105_225354.htm>. Acesso em: 08 dez 2012.

MAGALHÃES, C. **Design Estratégico: integração e ação do Design Industrial dentro das empresas**. SENAI/DN-SENAI/CETIQT-CNPq -IBICT - PADCT - TIB, 1997.

MARKONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. 5ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, R. F. F. **A Gestão de Design como uma Estratégia Organizacional: um modelo de integração do design em organizações**. 187 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2004.

MARTINS, R. F. F; MERINO, E. A. D. **A Gestão de Design como uma Estratégia Organizacional**. 2ª. ed, Londrina: Eduel; Rio de Janeiro: Rio Books, 2011.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana a revolução digital**. 6ª Edição. São Paulo: Atlas, 2006.

MCB - MUSEU DA CASA BRASILEIRA. **Prêmio Design MCB**. Disponível em: <<http://www.mcb.org.br/>>. Acesso em: 03 fev 2013.

MCNAIR, C.J., LEIBFRIED, K. H. J. **Benchmarking: A tool for continuous improvement**. New York: HarperCollins Publishing., 1992.

MEGGS, P. B. **História do design gráfico**. 4ª. Ed. São Paulo: Cosac Naify, 2009.

MEIRELES, M. R. G.; CENDÓN, B. V. Aplicación práctica de los procedimientos de análisis de contenido y de análisis de citaciones en trabajos relacionados con las redes neuronales artificiales. **Inf. Inf.**, Londrina, v. 15, n. 2, p. 76 - 92, jul./dez. 2010.

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 7. ed. São Paulo: Hucitec, 2000. 269 p.

MONTAÑA, J; MOLL, I. **Éxito empresarial y diseño**. La Federación Española de Entidades de Promoción de Diseño. Madrid, 2008. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/129844165/33280072-Gestion-Del-Diseno-en-La-Empresa>> Acesso em: 07 jan 2014.

MORAES, P. E. S. **Estratégia de Pesquisa sobre Gestão da Qualidade e da Inovação Tecnológica: O caso de Serrarias do Pólo Madeireiro de Telêmaco Borba, Paraná**. 167 f. Tese (Doutorado em Engenharia Florestal) - Programa de Pós Graduação em Engenharia Florestal, Universidade Federal do Paraná, 2007.

MOZOTA, B. B; PEINADO, A. D. New Approaches to Theory and Research in Art & Design lead Educational Programs - Can "Design Thinking" sparkle new answers to old problems? CAA Conference, New York, 2013.

MOZOTA, B. B. Design and competitive edge: A model for design management excellence in European SMEs. **Design Management Journal, Academic Review**, Boston, v. 2, p. 88-101, 2003.

_____. The Four Powers of Design: a Value Model in Design Management. **Design Management Review**, Boston, v. 17, n. 2, p. 44-53, 2006.

MUELLER, F.-L. **A história da Psicologia, da Antiguidade aos nossos dias**. São Paulo: Editora Nacional e Editora da USP, 1968.

MUKAI, Hitomi. **Sistemas integrados de gestão de design, qualidade, ambiente, saúde e segurança no trabalho**: aplicação às pequenas e médias empresas ao setor moveleiro. 277 f. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção Florianópolis, SC, 2012.

NIEMEYER, Lucy. **Design no Brasil**: origens e instalação. Rio de Janeiro, 2AB, 2000.

NIST - NATIONAL INSTITUTE OF STANDARDS AND TECHNOLOGY. **Criteria for Performance Excellence, 2011 a 2012**. Disponível em <<http://www.baldrige.nist.gov/Archive.htm>> Acesso em 10 jan 2014.

O'DONNELL, F.J.; DUFFY, A.H.B. Modelling design development performance. **International Journal of Operations & Product Management**. v. 22, n. 11, 2002.

ODA, L. S. **Diagnóstico de design**: definindo indicadores para mensurar a contribuição do design no desempenho empresarial de MPES. 123 f. Dissertação (Mestrado em Design e Expressão Gráfica) - Centro de Comunicação e Expressão, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2010.

OLIVEIRA, D. P. R. **Administração de Processos**. Conceitos, Metodologias e Práticas. São Paulo. 3ª. ed. Editora Atlas, 2009.

PALADINI, E. P. **Gestão da Qualidade - teoria e prática**. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 2009a.

PALADINI, E. P. **Gestão Estratégica da Qualidade**: princípios, métodos e processos. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 2009b.

PALADINI, E. P. **Qualidade total na prática – implantação e avaliação de sistema de qualidade total**. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

PAPANEK, V. **Design para el mundo real**: Ecología humana e cambio social. Madrid: Ediciones Blume, 1977.

PBQP. Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade. Disponível em: <<http://www.abrasil.gov.br/nivel3/index.asp?id=182&cod=BUSCA>>. Acesso em: 17 jan 2013.

PELEGRINI, A. V. **O processo de modularização em embalagens orientado para a customização em massa**: uma contribuição para a gestão do design. 151 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Mecânica) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia Mecânica, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2005.

PELEGRINI, A. V; KISTMANN, V. B. **A gestão do design e desenvolvimento de embalagens de produtos de consumo**. In. Anais do Congresso Internacional de Pesquisa em Design 2003. AEND. BR/Rio de Janeiro, 2003.

PETERS, T. Design as Advantage No. 1: the design + 50 identity50. **Design Management Journal**. Boston, v. 11. No. 1, 2000.

PETERSEN, S; PHILLIPS, P. L. Inspiring Design - Informed by Metrics. **Design Management Review**, Boston, v. 22, n. 2, p. 62-71, 2011.

PHILLIPS, Peter L. **Briefing: a gestão do projeto de design**. São Paulo: Blucher, 2008.

PINTO, S. H. B; CARVALHO, M. M; HO, L. L. Implementação de programas de qualidade: um survey em empresas de grande porte no Brasil. **G&P - Gestão e Produção**: v.13, n.2, p.191-203, 2006.

PLATT, M. B; HERTENSTEIN, J. N. BROWN, D. R. Valuing Design: Enhancing Corporate Performance Enhancing corporate performance. **Design Management Review**, Boston, Vol. 12, n. 3, p.9-19, 2001.

PNQ - PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE. **Instruções para Candidatura**. FNQ – Fundação Nacional da Qualidade, 2012.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

RAMLAU, U. H.; MELANDER, C. In Denmark, Design Tops the Agenda. **Design Management Review**, Boston, v. 15, n. 4, p. 48-54, 2004.

RED DOT. **Red Dot**. Disponível em: < <http://en.red-dot.org/>>. Acesso em: 03 fev 2013.

RODA, R.; KRUCKEN, L. Gestão do design aplicada ao modelo atual das organizações: Agregando valor a serviços. In: P&D 2004 - 6º CONGRESSO BRASILEIRO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO EM DESIGN, 2004, Fundação Armando Alvares Penteado - FAAP, 2004, São Paulo, **Anais Eletrônicos**... Disponível em: <<http://dspace.universia.net/bitstream/2024/130/1/p%26d2004+Roda+Krucken.pdf>> Acesso em: 01 fev 2014.

S.; PHILLIPS, P. L. PETERSEN. Inspiring Design - Informed by Metrics. **Design Management Review**, Boston, n.2, p. 62-71, 2011.

SANTOS, F. A. **O Design como Diferencial Competitivo**. Itajaí: UNIVALI, 2000.

SCHNEIDER, B. **Design**: uma introdução: o design no contexto social, cultural e econômico. São Paulo: Ed. Blücher, 2010.

SHARMA, A. K.; TALWAR, B. Evolution of Universal Business Excellence Model incorporating Vedic Philosophy. **Measuring Business Excellence**, vol. 11, n. 3, pp. 4-20, 2007.

SHARMA, P; POOLE, D. It's Not What Design Is, It's What Design Does. **Design Management Review**, Boston, p. 64-74, 2010.

SILVA, E. L. MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. Florianópolis: UFSC, 2001.

SOARES, A. C. S. **Qualidade**: estratégia de competitividade industrial – uma análise na indústria sul brasileira. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 1999.

SOUZA, Pedro Luiz Pereira de. **Notas para uma história do design**. 4ª. Ed. Rio de Janeiro: 2AB, 2008.

SPITZ, Rene. Galeria Flickr de ReneSpitz. Disponível em: <<http://www.flickr.com/photos/renespitz/sets/72157623263970363/?page=3>>. Acesso em 14 mar 2013.

SULLIVAN, L. P. The Seven Stages in Company-Wide Quality Control. "Total quality control" describes only part of what the Japanese mean by company-wide quality control. **Quality Progress Journal**, 1986, p.77-83, 1986.

TEIXEIRA, J. A. **O design estratégico na melhoria da competitividade das empresas**. 250 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2005.

TROTT, Paul. **Gestão da inovação e desenvolvimento de novos produtos**. Porto Alegre: Bookman, 2012.

TURCHI, L. M. **Qualidade total**: afinal, de que estamos falando? Texto para discussão nº. 459 – Instituto de Pesquisa Econômica aplicada, 1997. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/pub/td/1997/td_0459.pdf> Acesso em: 09 nov 2012.

VENTURA, Rodrigo. Mudanças no Perfil do Consumo no Brasil : Principais Tendências nos Próximos 20 Anos. Macroplan, Prospectiva, estratégia e gestão, 2010.

WOLFF, F. **Sistemática de avaliação da gestão de design em empresas**. 233 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2010.

WOOD, T. Jr.; URDAN, F. T. Gerenciamento da Qualidade Total: uma Revisão Crítica. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, vol. 34, n. 6, 1994.

WOORTMANN, Ellen F. **Comparação, Método Comparativo e Família**. Disponível em: < <http://www.clacso.org/wwwclacso/espanol/html/biblioteca/sala/sala.html> > Acesso em 11 mar 2014.

ZOTES, L. P; CHAVES, L. I.; CAVALCANTI, T. B. O. Gestão de design e inovação: livros digitais na editora da UFF. In: VIII CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 2012, Rio de Janeiro. **Anais Eletrônicos**... Disponível em: <http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg8/anais/T12_0535_2985.pdf> Acesso em: 16 fev 2013.

APENDICE A

Levantamento dos Critérios de avaliação dos prêmios de design.

Prêmios	Critérios de avaliação
iF Design Awards	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade do projeto; • Acabamento; • Escolha de materiais; • Grau de inovação; • Impacto ambiental; • Funcionalidade; • Ergonomia; • Visualização do uso pretendido; • Segurança; • Valor da marca; • Design universal.
Red Dot Awards	<ul style="list-style-type: none"> • Grau de inovação: O produto é novo em si, ou ele completa um produto já existente com uma qualidade nova e desejável? • Funcionalidade: O produto cumpre as exigências de manuseio, usabilidade, segurança e manutenção, e o manual explica a sua utilização de forma compreensível? • Qualidade formal: Como é a estrutura lógica construtiva e a congruência da composição formal? Como a forma se relaciona com a função? • Ergonomia: O produto é adaptado de forma adequada para as condições físicas e, se necessário, psíquicas do utilizador? • Durabilidade: O material do produto foi projetado por um longo tempo de vida? • Conteúdo simbólico e emocional: O que o produto oferece ao usuário, além de sua finalidade prática imediata em termos de qualidade, possibilidades de um uso lúdico ou apego emocional? • Produto como sistema: Como que o produto faz parte de um sistema integrado ao ambiente? Como foram resolvidos os problemas da embalagem quanto a eliminação? • Qualidade Auto-explicativo: O que o produto transmite sobre a sua finalidade e o uso sem saber o manual? Como são distintos semanticamente do produto e os gráficos do produto? • Compatibilidade ecológica: São materiais, custos de materiais, tecnologia de produção e consumo de energia numa proporção adequada à utilidade do produto? Em que medida os problemas de disposição e questões de reciclagem foi considerado?
Prêmio de Design da República Federal da Alemanha	<ul style="list-style-type: none"> • Valor de uso; • Qualidade do projeto; • Ergonomia; • Aceitação; • Independência técnica e formal; • Qualidade do projeto dos recursos do produto; • Relação ambiente; • Visualização de sistemas de valores ou conteúdo emocional; • Ambiental e de Sustentabilidade;

	<ul style="list-style-type: none"> • Confiança; • Segurança e acessibilidade para pessoas com deficiência.
Compasso d'Oro	<ul style="list-style-type: none"> • Originalidade; • A inovação funcional e tipológica; • Os processos de produção adotados; • Os materiais utilizados; • Síntese formal alcançada; • Respeito ao meio ambiente; • Valor público e social; • Cuidados para a usabilidade; • Interação; • Conceito de "design para todos".
IDEA awards	<ul style="list-style-type: none"> • Inovação: Design, experiência em fabricação. • Vantagens para o utilizador: Desempenho, acessibilidade conforto, segurança, facilidade de uso, facilidade de uso, interface de usuário, ergonomia, função universal e de acesso, qualidade de vida. • Responsabilidade: Benefício para a sociedade, meio ambiente, cultura e economia. • Vantagens para o cliente: A rentabilidade, o aumento das vendas, reputação da marca, o moral dos funcionários. • Apelo visual e estético adequados • Percepções de pesquisa de design categoria: Usabilidade, fatores emocionais, necessidades não satisfeitas, testando rigor e confiabilidade. • Categoria estratégia de design: Fatores internos e métodos de valor estratégico e implementação.
China Design Awards	<p>Os critérios de avaliação não são bem especificados e exigem que o design incorpore as raízes chinesas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uma realização que expresse a vida tradicional, espiritual, social e material chinês. Isso deve ser representado com um design inovador, contemporâneo e deve ser encontrado nos pensamentos por trás do conceito de design, seleção de materiais, estrutura técnica, estética, artesanato e processo de produção; • Compreenda o conceito e contexto de um mundo globalizado, onde a cultura chinesa, insights, interpretações, pensamento <i>out-of-the-box</i>, visão e inspiração se reúnem em projetos com valores humanistas universais; • Valores e interpretações para o design chinês contemporâneo. Isto significa que nós queremos saber qual foi sua metodologia, sua percepção de identidade de marca chinesa, e seus valores específicos de design chinês e ver se seu projeto pronto é o merecedor do China Design Awards. Além disso, também devem nos ajudar a entender como promover e avançar o DNA do design chinês.

<p>China Red Star Design Award</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Inovação: Insiste na integração de tecnologia e arte, efetivamente faz uso da nova tecnologia, material e artesanato; possui conceito de design único, proporciona novas de resolução de problemas métodos, dirige a tendência de desenvolvimento de produto e modo de melhor as pessoas da vida e produção. • Utilidade: É humano orientado, possui uma função racional e estrutura, e tem uma boa performance ou ergonomia, segurança e duração. • Benefício econômico: Ele atende demandas do mercado, possui um bom valor para o preço, ajuda a aumentar a renda da empresa e aumenta a sua marca valor. • Respeito pelo ambiente: Considera a economia de energia verde, reciclagem, bem como a aplicação de novas tecnologias energéticas, incluindo a tecnologia de poupança de energia da indústria, tecnologia de poupança de energia de transporte, indústria de proteção ambiental emergente. • CRAFT: Faz bom uso do artesanato e materiais, e sua qualidade cumpre os padrões relacionados nacionais e estrangeiros, que é adequado para a produção em massa. • Estética: Possui um estilo especial, aparência harmoniosa e cor bem utilizada.
<p>Good Design Awards Japão</p>	<p>ETAPA 1 avaliação preliminar</p> <p>1. Ponto de vista para o corpo humano</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consideração para a segurança • Consideração para idosos ou deficientes • Usabilidade e facilidade de uso • Projeto eterno • Sugestão para solicitar a criatividade do usuário <p>2. Ponto de vista para estilo de vida</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sugestão de etiqueta nova ou maneira • Consideração para o usuário e ambiente de vida • Sugestão para o caminho famílias ou comunidades • Sugestão para novo estilo de trabalho • Criatividade de estilo de vida para o futuro próximo <p>3. Ponto de vista da Indústria</p> <ul style="list-style-type: none"> • Solução, utilizando uma nova tecnologia ou material novo • Nova direção para utilizar projeto • Sugestão para novo método de produção ou fornecimento • Contribuição para criar nova indústria ou de negócios • Sugestão para novo estilo de indústria ou empresa <p>4. Ponto de vista para a sociedade e para o ambiente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sugestão para a nova comunicação pessoal • Criação de valor social ou cultural • Contribuição para expandir infra-estrutura social • Contribuição para desenvolver a cooperação global • Contribuição para perceber sociedade sustentável

	<p>ETAPA 2 - avaliação dos selecionados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Excelente em função e desempenho. • Forma atraente (aparência exterior). • Alta qualidade. • Excelente usabilidade.
<p>Good Design Awards Austrália</p>	<p>Forma:</p> <ul style="list-style-type: none"> • O design tem sido denominado apropriadamente? • O design visual foi bem resolvido a partir de todos os ângulos? • O projeto evoca uma conexão emocional com o usuário? <p>Função:</p> <ul style="list-style-type: none"> • O produto apresenta bom desempenho? • Será que o produto atende as necessidades de seu principal grupo de usuários? • O produto é fácil de usar e entender? • Sob o aspecto ergonômico o produto ou serviço final foi bem projetado? • Será que o produto contempla os princípios do Desenho Universal? • Como a manutenção foi considerado? <p>Qualidade:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quão bem o projeto foi traduzido? • O projeto foi bem concluído e apresentado? • O design é robusto? • Quais são os materiais escolhidos, processos e técnicas adequadas? • O projeto representa um bom valor em dinheiro com o preço pretendido? <p>Segurança:</p> <ul style="list-style-type: none"> • O produto protege o usuário de acidentes? • O produto salvaguardar contra o uso não intencional? • O produto está em conformidade com todas as normas e regulamentos? • O projeto comunica claramente os riscos de segurança e avisos? <p>Sustentabilidade:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe uma necessidade para o produto final ou serviço? • O projeto é de longa duração? • Utiliza-se água no design, material e / ou energia eficiente? • Tem o produto final ou serviço foi projetado para desmontagem e reciclabilidade?
<p>Best New Zealand Design Awards</p>	<p>1. Criatividade conceito de design e inovação:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Foi feito para ser o pioneiro produto ou liderar o mercado? • Será que está de acordo com as novas tendências em produtos, (latente, dormente ou existente) ou ainda não percebeu os produtos semelhantes ou relacionados, serviços ou tecnologias? • o design é criativa em relação aos seus concorrentes?

	<p>2. Para fins e ergonomia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • É altamente provável que satisfaça as necessidades das partes interessadas na cadeia de valor desde a fabricação até o usuário final? É um produto adequado para a sua finalidade? • É seguro usar, cumpre as normas apropriadas e é intuitivo e fácil de usar? • Está em conformidade com os requisitos de ergonomia em termos de funcionamento, a experiência, conveniência e bem-estar. <p>3. Estética / Aparência e estilo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A forma do produto, tamanho, proporções, composição, cor, textura e gráficos são apropriados para a sua finalidade e contexto de utilização? • Existe harmonia entre a resolução técnico funcional (incluindo a interação do usuário) e a estética do produto? O produto expressa qualidades adequadas, incluindo a identidade da marca e diferenciação de produtos de outros de seu tipo? • O produto apresenta uma estética significativa, atraente e desejável e estruturalmente convincente sem distúrbios visuais indesejados? • O produto estimula devidamente o nosso intelecto e nossos sentidos? <p>4. Resolução técnica, sustentabilidade e qualidade.</p> <ul style="list-style-type: none"> • O produto foi feito com um alto padrão de construção, ajuste e acabamento? • Será que satisfaz quanto ao seu desempenho e normas de qualidade? • Ele usa materiais, processos e tecnologias inovadoras, sustentáveis de maneira desejável? <p>Para a categoria de produtos sustentáveis os seguintes critérios serão considerados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análise de ciclo de vida do produto e seu impacto. • Impacto ambiental (não do produto, contém rótulo ecológico). • Eficiência energética. • Extensão de vida do produto. • Evitar / Eliminar toxicidade, desperdício e poluição. • Reduzir o tamanho, o peso, dos materiais, transporte e embalagem. • Reciclagem, reutilização, reparação ou seguro disposição (são padrões adequados comunicadas). • Ciclo de vida socialmente responsável (responsabilidade financeira, direitos humanos, saúde e segurança, diversidade e inclusão, a comunidade maior, ética e conduta empresarial).
<p>Design Turkey Awards</p>	<p>Singularidade e inovação</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uso de novas tecnologias ou de novos materiais ou tecnologias existentes e materiais com criatividade e habilidades de design excepcionais. • Trazer uma reforma essencial para a vida dos usuários destinados. • Identificar um problema novo e trazendo uma boa solução para esse problema. • Encontrar uma solução alternativa para um problema existente. • Mostrando orientações para o futuro através da introdução de novas formas de aplicações de uso, ou as formas materiais do produto. • Proporcionar oportunidades para novas indústrias e emprego, dando lugar ao nascimento de novas indústrias ou setores industriais.

	<ul style="list-style-type: none"> • Propor novas vendas e métodos de distribuição. • Criação de novos mercados estrangeiros através do design e inovação. <p>Benefícios para o usuário</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oferecer alto nível de funcionalidade que é prático e de fácil compreensão pelos usuários. • Oferecer a possibilidade de ter um vínculo emocional com o usuário. • Fornecimento de interações que enriquecem a funcionalidade e usabilidade. • Trazer novas qualidades e superior em limpeza, manutenção, e adicionando novas funções ao produto. • Prestação de o usuário livre, eficaz, produtivo e eficaz, e incentivando o usuário a ser criativo. • Adotar princípios do desenho universal: acessibilidade e usabilidade por grupos de usuários desfavorecidos, incluindo os idosos ou pessoas com deficiência; realização de novos recursos projetados para este fim. <p>Estética</p> <ul style="list-style-type: none"> • Possuir superiores qualidades estéticas capazes de apelar aos utilizadores-alvo. • Permitir ao usuário ter a experiência estética superior para múltiplos sentidos. • Ser interessante e notável: realização atributos sensoriais ou positivamente surpreendentes. • Possuir atributos estéticos capazes de definir um novo estilo. • Fortalecer a imagem da marca: possuir uma personalidade produto que é compatível com, e estende-se, uma identidade corporativa. <p>Saúde e Segurança</p> <ul style="list-style-type: none"> • Para trazer uma solução eficaz para a saúde crucial ou problema de segurança. <p>Qualidade de Design para Fabricação</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capaz de ser visto como superior em qualidade, pelos utilizadores, em função da utilização do material, de acabamento e de detalhes. • Para possuir novos recursos de design e superior desenvolvidos com a finalidade de facilitar o armazenamento ou transporte. <p>Sustentabilidade</p> <ul style="list-style-type: none"> • No final do período de vida do produto, para permitir a desmontagem e a reutilização de componentes do produto em outro produto ou para uma finalidade diferente. • Para possuir qualidades enfatizando as necessidades, preferências, conhecimentos e habilidades dos usuários locais em áreas onde o produto é comercializado, para apoiar a personalização e envolvimento do usuário. • Contribuir para a formação de uma identidade de design e os valores locais de design locais, especialmente para a Turquia. • Para apoiar a utilização de materiais locais, técnicas, conhecimentos e habilidades, a produção local em várias escalas, ou de emprego local.
--	--

Museu da Casa Brasileira	<ul style="list-style-type: none"> • Originalidade; • Concepção formal; • Inovação tecnológica; • Adequação ao mercado; • Viabilidade industrial; • Qualidade e segurança; • Proteção ambiental.
Pê mio IDEA/Brasil	<ul style="list-style-type: none"> • Inovação: design, experiência, fabricação; • Benefícios ao usuário: performance, conforto, segurança, facilidade de uso, interface com o usuário, ergonomia, funções e acesso em geral, qualidade de vida, preço; • Responsabilidade: Benefícios para a sociedade, meio ambiente, cultura e economia (melhoria da acessibilidade a uma maior percentagem da população; melhora das necessidades básicas das populações de baixa renda; reduz as doenças; melhora a competitividade; gera riqueza; melhora a qualidade de vida; apoio à diversidade cultural; melhora a eficiência energética; durabilidade; efeitos do ciclo de vida do produto sobre o meio ambiente; utiliza materiais de baixo impacto em todo e em seu processo de ciclo de vida; projetado para reutilização / reparação / reciclagem; aborda questões de toxicidade; o uso de material reduzido e redução de resíduos). • Benefícios ao cliente: lucratividade, aumento de vendas, reputação da marca, motivação do público interno; • Apelo visual e estético apropriados; • Testes de funcionalidade, fatores emocionais, necessidades não satisfeitas, rigor, confiabilidade (categoria Pesquisa em Design); • Fatores internos e métodos, valor estratégico e implementação (categoria Estratégia de Design).